

Index mondial Compétitivité et talents (GTCI)

Attraction des talents et mobilité internationale

Extraits de l'étude en version française



Bruno Lanvin and Paul Evans, Editors

Le monde du travail évolue de plus en plus vite. Les tendances sociologiques, les facteurs démographiques, les technologies et l'économie redéfinissent les marchés du travail à l'échelle mondiale et déterminent notre manière de travailler pour les années à venir. Comme la plupart des gens consacrent une majeure partie de leur temps au travail - et donc une part importante de leur vie - ces changements jouent un rôle crucial pour nous tous.

Ces facteurs renforcent les cinq tendances clés pour les travailleurs de demain. La mobilité a gagné en importance pour l'employeur et l'employé, tandis que l'hyper-connectivité rend le « bureau physique » plus annexe. Le vieillissement de la population implique d'autres développements, avec encore plus d'importance accordée à la diversité sur le lieu de travail.

Les travailleurs de demain seront aussi plus autonomes - et pas seulement en raison de tous les gadgets de communication qu'ils ont dans la poche. Le résultat : un nouvel équilibre vie privée-vie professionnelle, avec une place du travail qui dépasse les heures de travail classiques et les espaces habituels et avec des salariés maîtrisant leur planning et leur environnement. Enfin, avec une volatilité et une flexibilité supérieures à la moyenne, les travailleurs de demain auront une approche différente de celle de leurs prédécesseurs, notamment avec une attention plus importante portée au choix du poste.

Dans ce contexte, quelles sont les principales recommandations pour les pays et les entreprises qui cherchent à attirer les meilleurs talents pour renforcer leur compétitivité ?

Cette année, la troisième édition de l'Indice mondial « Compétitivité et talents » (GTCL), élaboré par l'INSEAD en collaboration avec le Human Capital Leadership Institute de Singapour (HCLI) et le groupe Adecco, montre le rôle clé de l'ouverture pour l'attraction des talents. La dernière édition du GTCL parle non seulement de mobilité des personnes mais aussi toute une série de nouvelles opportunités, souvent offertes grâce aux dernières technologies en plus du développement des pratiques de gestion.

La « circulation des talents » est un terme plus adapté que le recrutement ou la fuite des cerveaux car elle définit les avantages potentiels pour les pays d'accueil, de transit et d'origine. La mobilité exige aussi le fait de savoir saisir les opportunités pour améliorer les connaissances et l'expertise de façons encore inimaginables ces derniers temps. Pensons tout simplement au grand nombre d'étudiants qui suivent désormais des cours en ligne auprès de grands instituts de formation. Parallèlement, la mobilité ne signifie pas seulement pour les employeurs la simple création de postes d'expatriés, il s'agit de déplacer les fonctions dans les endroits dans lesquels se trouvent les salariés compétents et qualifiés. Et pour être compétitif en matière d'attraction des talents, les pays doivent faire confiance à leur capacité à appliquer des pratiques de gestion professionnelles, et

Savoir proposer des opportunités de carrière rapides et adaptées, comme l'exigent les jeunes actifs les plus prometteurs d'aujourd'hui.

Pour la génération Y en particulier, la mobilité est devenue un facteur clé dans la sélection d'une évolution de carrière et le choix d'un employeur potentiels. Il va sans dire que la mobilité favorise le développement des talents et mérite donc une attention très particulière et un investissement spécifique de la part des pays et des entreprises. Les entreprises et les pays qui ne font pas attention à ces différents signaux pourront en payer le prix fort.

Cette nouvelle définition de la mobilité est essentielle pour comprendre la prééminence de ces pays devenus champions du monde des talents. Comme au cours des années précédentes, le classement 2015 présente, en tête de file, des pays aux revenus élevés comme la Suisse, Singapour et le Luxembourg. L'Amérique du Nord et l'Europe du Nord affichent encore une fois de bonnes performances, tout comme la Nouvelle-Zélande et l'Australie - toutes les économies disposant déjà d'une solide expérience en matière d'immigration.

Avec son large éventail d'informations et sa portée globale, le GTCL est un outil permettant d'assurer une amélioration continue en liant le talent au développement économique et un instrument permettant de favoriser les échanges entre les gouvernements, les entreprises, les académies, les professionnels et les citoyens. Ce rapport nous aide à comprendre les problèmes plus vastes qui se cachent derrière la compétitivité en matière de talents et les forces mouvantes sur le marché du travail. Il améliore notre capacité à accompagner des milliers d'entreprises qui sont nos clients aux quatre coins du monde et les centaines de milliers de candidats qui nous demandent aide et conseils à toutes les étapes de leur carrière.

Ainsi, à partir de ces derniers résultats, quels sont les messages pour les institutionnels et les employeurs du monde entier ? Pour les institutionnels et les gouvernements, les réformes structurelles visant à supprimer les barrières, la bureaucratie et à simplifier le marché du travail restent une priorité, tout comme la réduction des charges sociales, la promotion de l'éducation et de la formation si nécessaires et le l'accompagnement des start-ups.

Les employeurs doivent aussi renforcer la diversité et la formation, favoriser les environnements inter-culturels et une culture de l'échange, pour que tout le monde puisse en profiter. Ils devront investir davantage dans les technologies en général et l'hyper-connectivité en particulier, renforcer la mobilité ainsi que la flexibilité. Les entreprises devront également favoriser l'autonomie et le réseautage entre les membres de leur personnel. Et au-delà de la mobilité physique, ils devront entretenir un état d'esprit plus ouvert - fixer tout un ensemble d'objectifs essentiels dans l'environnement toujours plus fluide et évolutif d'aujourd'hui. Donc, s'il y a un message à retenir pour cette édition du GTCL, c'est l'importance de la mobilisation des talents pour améliorer la prospérité.

Alain Dehaze

Président du groupe Adecco

CHAPITRE 1

ATTIRER ET MOBILISER LES TALENTS A L'ECHELLE MONDIALE ET LOCALE

**Bruno Lanvin, Paul Evans et
Eduardo Rodriguez-Montemayor**
INSEAD

« Aucune autre force que la migration - ni les métiers ni les flux de capitaux - n'a les capacités et le potentiel de transformer les vies de manière durable et positive. »

Peter Sutherland, Représentant des NU du Secrétaire Général pour la Migration Internationale

L'indice de compétitivité global des talents de l'an dernier (GTCI 2014) a précisé comme message clé que « l'ouverture était un ingrédient clé à la compétitivité en matière de talents ». Il a aussi souligné le fait que « les changements technologiques affecteraient de nouveaux segments du marché du travail ». Les récents événements, notamment en Europe, ont montré que les disparités démographiques, politiques et économiques pouvaient générer des flux de migration massifs, remettant en question les équilibres locaux. Les interactions complexes

entre ces forces (économiques, politiques, technologiques) contribuent à l'émergence d'un environnement international sans précédent, dans lequel la concurrence en termes de talents prend de nouvelles allures.

REDEFINIR LA MOBILITE ET LES POSTES

La mobilité est en cours de redéfinition à l'échelle mondiale en raison d'une combinaison de facteurs économiques et technologiques. Cette redéfinition s'applique à toutes les dimensions de l'équation du talent : compétences, personnes et postes. Les compétences ont gagné en mobilité dans l'espace et le temps avec le développement d'opportunités de formation dans de nouveaux secteurs (ex. formation en ligne) et entre les générations (formation tout au long de la vie et mentorat par ex.) Les travailleurs sont donc plus mobiles même à l'étranger notamment grâce aux progrès du transport (le nombre de passagers des compagnies aériennes devrait passer de 2 milliards en 2006 à 3,6 milliards en 2016¹) mais aussi grâce aux télécommunications (qui permettent notamment un partage global des connaissances sur les opportunités et conditions de vie à l'étranger). Enfin, les postes sont plus mobiles grâce à l'avènement des équipes virtuelles mondiales et du télétravail - en s'appuyant sur l'idée que « les postes iront là où sont les travailleurs, plutôt que les travailleurs vont là où se trouvent les postes ». Cette redéfinition massive de la mobilité (et de la relation entre les différents types de mobilité, notamment entre les biens, les services, le capital et la main d'œuvre) fait de l'attraction des talents un objectif clé pour tous les types d'économies, indépendamment de leur niveau de développement. La mobilité internationale des talents est une dimension clé de toutes les stratégies nationales (ou régionales) car elle déterminera en grande partie la capacité des pays, régions et villes à se connecter aux chaînes de valeur mondialisées et développer des stratégies de croissance durable qui porteront leurs fruits.

Dans ce type de contexte, l'attraction des bons talents jouera un rôle essentiel dans la réussite des économies nationales à appliquer leurs stratégies économiques. Pour une grande partie des économies émergentes et en développement, dans lesquelles les réseaux d'informations restent des projets en cours d'élaboration, le problème concernera avant tout les flux physiques de personnes compétentes, qu'il s'agisse de flux entrants ou sortants.

Dans cette vision de « compétitivité mondiale en matière de talents », la concurrence est loin d'être parfaite. Les marchés des talents sont très segmentés (les marchés des compétences financières sont clairement différents de ceux concernant les techniciens informatiques ou pilotes d'avion) et pourront afficher des distorsions et barrières importantes dès l'entrée (par exemple, les réglementations concernant les marchés du travail ont un impact direct sur le coût financier de ces compétences ; la présence ou l'absence de

structures d'éducation, ou d'opportunités de carrière et réseautage). En d'autres termes, lorsque vous évaluez les acteurs qui auront le plus de chances de remporter ou perdre sur le marché mondial des talents, personne ne pourra espérer que tous les facteurs applicables soient quantifiables. Il s'agit d'une raison importante qui explique pourquoi le modèle GTCI a été défini dès le départ comme une « approche holistique » de la compétitivité en matière de talents, mélangeant les aspects qualitatifs et quantitatifs de la main d'œuvre, des compétences et des talents.

Dans le monde d'aujourd'hui, peu de dimensions des flux de talents sont caractérisés par tant d'aspects et de facteurs politiques, sociaux et psychologiques que la migration internationale. C'est pourquoi ce sujet suscite une attention particulière dans le présent rapport.

Reconsidérer les mérites des migrations

Dans sa résolution 69/229 adoptée le 19 décembre 2014, l'assemblée générale des Nations Unies souligne « le rôle important que les migrants jouent en tant que facteurs de développement dans les pays d'origine, de transit et de destination ». Les réflexions habituelles sur les migrations ont souvent été axées sur les avantages pour les pays d'accueil. La considération des « avantages mutuels » pour les deux pays, le pays d'origine et le pays de destination - voire même les pays de transit - est un élément nouveau et une approche prometteuse.

La même résolution est également partie du principe qu'il était important de tenir compte des avantages (et des besoins) pour les deux catégories de talents couvertes par le GTCI, à savoir les « niveaux de compétences élevés » (connaissances générales, dans la terminologie du GTCI) et les « niveaux de compétences inférieurs » (main d'œuvre et professionnel, dans le GTCI), respectivement dans les paragraphes 11 et 12 :

11. Reconnaît qu'il est nécessaire de comprendre dans quelle mesure la migration des personnes très qualifiées, notamment dans les secteurs de la santé, du travail social et de l'ingénierie, affecte les efforts de développement des pays en développement, et souligne le besoin d'analyser la migration circulaire dans ce contexte.

12. Reconnaît également l'importance du renforcement des capacités des migrants faiblement qualifiés pour augmenter leur accès aux opportunités d'emploi/offres d'emploi dans les pays d'accueil

Ces points seront analysés ultérieurement dans ce rapport et certaines notions comme « la

fuite, le recrutement et la circulation des cerveaux » seront abordées.

LA COURSE POUR LES TALENTS

Ventiler la migration

L'immigration a fait les gros titres cette année, mais cela ne doit pas nous empêcher de réfléchir au rôle très important que la migration a joué dans le développement d'un grand nombre d'économies dans le monde, ce qui comprend aussi les leaders dans la compétitivité en matière de talents.

Dans le récent passé, la migration internationale à grande échelle a progressé depuis les années 1970, redéfinissant ainsi l'économie mondiale.² Malgré un ralentissement après la crise économique de 2008, les flux de migration sont revenus ou ont même peut-être dépassé les niveaux précédant la crise.³ Le schéma 1 sur les flux de migration sur 5 ans, entre 2005 et 2010, montre le schéma des flux de migration à l'échelle mondiale entre les régions du monde. Alors qu'une partie de la migration intervient entre les régions, l'Europe a reçu le plus grand nombre de migrants au cours des cinq dernières années (8,9 millions) alors que le Sud de l'Asie a été le plus important expéditeur, avec 8,7 millions d'émigrants. Même si l'Europe doit actuellement faire face à la plus importante crise de réfugiés depuis l'exode des 800 000 boat-people vietnamiens entre 1978 et le début des années 1990,⁴ la plupart de la migration vers l'Europe et les pays de l'OCDE reste motivée par des facteurs économiques - les migrants cherchent avant tout de meilleures conditions de vie via un travail mieux rémunéré plutôt qu'une asile politique et une fuite de la persécution (l'encadré présente une typologie des migrants). Même si les flux de migration entre les pays émergents sont loin d'être négligeables, les flux de travailleurs vers les pays développés représentent une part plus importante de la migration « économique » totale (60 %).⁵ Ces migrants économiques redéfinissent les marchés du travail et les entreprises.

Schéma 1 : Flux de migration dans et entre 10 régions du monde, par tranches de 100 000 personnes (2005-2010)

Ce graphique circulaire montre tous les flux de migration bilatéraux à l'échelle mondiale pour la période de cinq ans allant de la mi-2005 à la mi-2010, classés dans un ensemble de 10 régions mondiales.

Les caractéristiques principales du système de migration mondiale comprennent la forte concentration de migration africaine sur le continent (à l'exception de l'Afrique du Nord), le système de migration « fermé » de l'ancienne Union Soviétique et la dimension très géographique de l'émigration asiatique en Amérique du Nord et dans les pays du Golfe.



Sources : « Quantification des flux de migration à l'échelle internationale », par G. Abel et N. Sander, dans *Science*, vol. 343, 28 mars 2014 ; « Les flux mondiaux de personnes » par N. Ander, G. Abel et R. Bauer, www.global-migration.info.6

ENCADRE A

LES TYPES DE MIGRATION

La migration internationale est un phénomène vaste et complexe. Les personnes qui changent de pays affichent des caractéristiques différentes à quatre niveaux (pouvant être combinées de plusieurs manières) :

Motifs : migrants économiques (c'est-à-dire les personnes à la recherche d'opportunités en matière d'emploi), rapprochement/regroupement familial, réfugiés

Durée : Court ou long terme (la migration à long terme peut être temporaire ou permanente)

Compétences : peu ou très qualifiés (avec un vaste spectre de compétences possible)

Statut légal : migration légale avec un visa ou un permis, ou migration illégale⁷

La migration économique est la plus fréquente dans le monde, même si le rapprochement/regroupement familial dans certains pays comme l'Australie, les États-Unis, la France et la Suède, représente 35 % de la migration totale. Les migrants économiques présentent différents types de compétences. Certains sont des personnes à faibles qualifications occupant des postes de services ou travaillant dans le secteur de la construction ; d'autres sont des professionnels très qualifiés qui viennent combler les pénuries dans des secteurs clés comme les soins médicaux ou recherchent un environnement d'opportunités propice comme les scientifiques, inventeurs et entrepreneurs.

Comme les conditions économiques précaires d'un pays affectent particulièrement les personnes sans qualification, les migrants peu qualifiés seraient donc plus nombreux à s'établir durablement dans un pays d'accueil (nous ne tenons pas compte des travailleurs saisonniers comme dans l'agriculture). La situation des migrants très qualifiés est différente. Certains professionnels vont à l'étranger dans le cadre de projets temporaires (ex. scientifiques visitant des établissements de recherche pour faire avancer leurs projets) alors que d'autres cherchent à l'installer dans le pays de destination à plus long terme (ex. entrepreneurs qui souhaitent réussir dans le pôle technologique de la Silicon Valley). Les professionnels expatriés, qui font partie d'une stratégie de contrôle ou de développement du personnel d'une multinationale, partent à l'étranger pour une durée moins longue (en d'autres termes, ces mouvements sont plus susceptibles d'être temporaires).

De manière générale, la mobilité internationale des compétences élevées est de moins en moins permanente. De plus, les étudiants internationaux ne sont pas considérés comme des migrants mais ils font malgré tout partie de la mobilité des compétences/talents.

La migration joue un rôle majeur dans le développement de plus de la moitié des 20 premiers pays du GTCI - non seulement la Suisse (avec 27 % de sa population naissante) et Singapour (43 % des adultes sont nés à l'étranger) mais aussi les États-Unis, le Canada, la Nouvelle-Zélande, l'Australie et l'Irlande. Le schéma 2 montre le pourcentage de la population adulte vivant actuellement dans des pays de l'OCDE et étant né à l'étranger.

Les 20 premiers pays de la rubrique ouverture à l'extérieur du GTCI, affichant de très bonnes performances en matière d'attraction des entreprises et des personnes, présentent des orientations différentes en matière de migration.⁸

- Trois des premiers pays attirent les migrants pour *construire l'économie* – EAU, Qatar et Arabie Saoudite – mais un nombre limité de ces migrants considère le pays

comme un lieu de vie à long terme. La migration est économique, durable mais pas permanente.

- Cela contraste avec des *pays d'implantation* – Australie, Canada et Nouvelle Zélande – dans lesquels la migration s'explique par différents motifs (économiques, rapprochement/regroupement familial et réfugiés) et est permanente. Toutefois, ces pays sont actuellement plus sélectifs, et ont tendance à se concentrer davantage sur l'immigration des personnes hautement qualifiées.
- Certains pays sont considérés comme des *destinations agréables et durables* avec une priorité sélective donnée aux salariés plus qualifiés - Singapour, la Suisse, l'Irlande et les États-Unis. Une part croissante de la migration dans ces pays

est temporaire - pour les études, dans le cadre d'un projet spécifique, ou pour une mission.

- Nous pouvons ajouter les pays qui n'affichent pas de scores élevés pour tous les indicateurs d'ouverture à l'exception de la *catégorie dédiée aux étudiants internationaux* - Chypre, Autriche et Barbade.
- Enfin, nous avons de nouveaux *pays d'installation* qui attirent des talents des régions voisines et d'ailleurs - Costa Rica et Panama, ainsi que la Jordanie perçue comme un oasis dans la région agitée du Moyen-Orient

La question de savoir si et comment la migration contribue à la prospérité économique est une thématique récurrent de nombreux projets de recherche - et un débat épineux. Pour ce qui est des données du GTCI, il existe un lien important de 0,75 entre le score d'ouverture à l'extérieur et le PIB par tête. En dehors du Japon insulaire, il n'existe que peu de pays aux revenus élevés affichant de médiocres performances en matière d'ouverture à l'extérieur - Pologne, Russie et Italie.

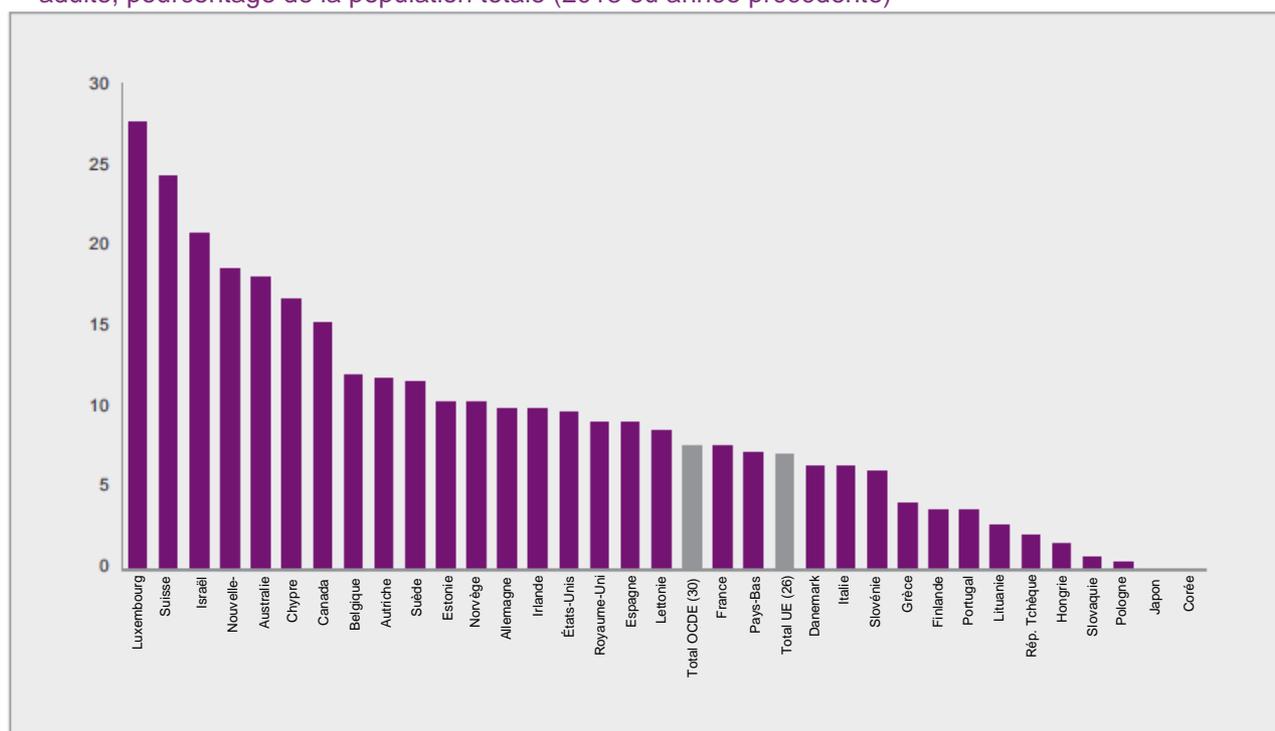
Mais pour répondre clairement à la question de savoir comment la migration contribue à la prospérité, il faut ventiler la migration selon les dimensions, comme indiqué dans l'encadré a. On peut faire deux observations sur la migration économique, du point de vue des talents. Tout d'abord, les caractéristiques économiques de la migration très qualifiées sont claires (cf. chapitre 5). Les 20 premiers pays veulent attirer des migrants qualifiés, tout comme d'autres nations comme le Chili avec son initiative appelée « Chilecon Valley ». La plupart sont très sélectifs dans ce sens. Même les pays nordiques qui avaient tendance à considérer, dans le passé, la migration d'un point de vue humanitaire, cherche aujourd'hui des talents très qualifiés. Par ailleurs, un part croissante de la migration est temporaire (malgré certains cas de longue durée comme pour les pays du Golfe) et non permanente, et nous considérons souvent ces flux comme faisant partie de la mobilité plutôt que de la migration. Comme nous pourrions le constater, **la mobilité économique temporaire des travailleurs hautement qualifiés** joue un rôle clé pour

comprendre l'univers de la circulation des cerveaux du 21^{ème} siècle.

Au niveau des compétences professionnelles ou techniques, l'immigration temporaire ou permanente permet aux pays de combler des pénuries de compétences, et ces aspects sont aujourd'hui contrôlés par des politiques d'immigration basées sur des points ou postes. Il existe par exemple une pénurie importante de professionnels de santé dans un grand nombre de pays développés, comblée par des docteurs et infirmières formés dans les pays des Caraïbes, sub-sahariens ou aux Philippines. Avec le développement des pays, les carrières dans la science et l'ingénierie deviennent moins attrayantes,⁹ et les nations développées sont de plus en plus nombreuses, notamment les États-Unis, à recruter des étudiants et des scientifiques étrangers provenant de pays asiatiques misant sur la discipline. À l'inverse, les compétences créatives en lien avec l'innovation fonctionnent différemment. Ce n'est pas un savoir-faire ni un métier qui peut être appris à l'école. Il faut garder à l'esprit que l'innovation concerne les réseaux, les liens, les ponts, les relations qui rapprochent différentes composantes des savoir-faire, expérience et opportunité.¹⁰ La mobilité est plus *intrinsèque* et liée au développement de compétences globales. Comme mentionné dans le chapitre 5, une part importante des entrepreneurs et des innovateurs ont des origines à l'étranger (cf. encadré b), et il existe même la preuve que les personnes mobiles sont plus aptes à résoudre les problèmes créatifs.

Dans un discours prononcé il y a quelques années, le PDG de GE, Jeff Immelt, donnait aux MBA de l'INSEAD des conseils sur les manières de devenir un leader d'une multinationale qui doit rester au cœur de l'innovation mondiale. « Tout d'abord, il faut apprendre et maîtriser un métier, une profession ou une fonction, ce qui vous permet d'avoir un impact », a-t-il expliqué. « Puis, pour devenir un leader innovant, libérez-vous, sortez des sentiers battus - car sinon, vous resterez piégés dans votre expertise. Et comme nous vivons dans un monde imprévisible, qui ne peut pas être planifié - c'est une source d'opportunité, n'oubliez pas d'apprendre, apprendre et encore apprendre ! »

Schéma 2 : Pays ayant plus d'habitants nés à l'étranger : Personnes nées à l'étranger arrivés à l'âge adulte, pourcentage de la population totale (2013 ou année précédente)



Source : OCDE (2015)

Qu'est-ce qui rend un pays attractif ?

La migration est le résultat de facteurs « moteurs » qui poussent les personnes à émigrer et de « facteurs d'incitation » qui déterminent le pays d'installation. Le chapitre 3 de l'intégration ASEAN analyse ces facteurs moteurs et d'incitation dans le contexte de l'intégration sociale et économique de 10 pays asiatiques.

Au niveau des facteurs moteurs, les migrants économiques qualifiés proviennent de différents

pays, des quatre coins du monde et présentent des motivations économiques variées. Mais ils sont attirés par un nombre limité de destinations - certains des pays européens, les États-Unis, Singapour, l'Australie et le Canada.¹² Plus on se concentre sur le côté très qualifié, plus ces données sont vraies et s'appliquent. Le schéma 3 présente le schéma de migration pour les inventeurs, situés en haut de la liste des talents attractifs. La première destination reste les États-Unis.

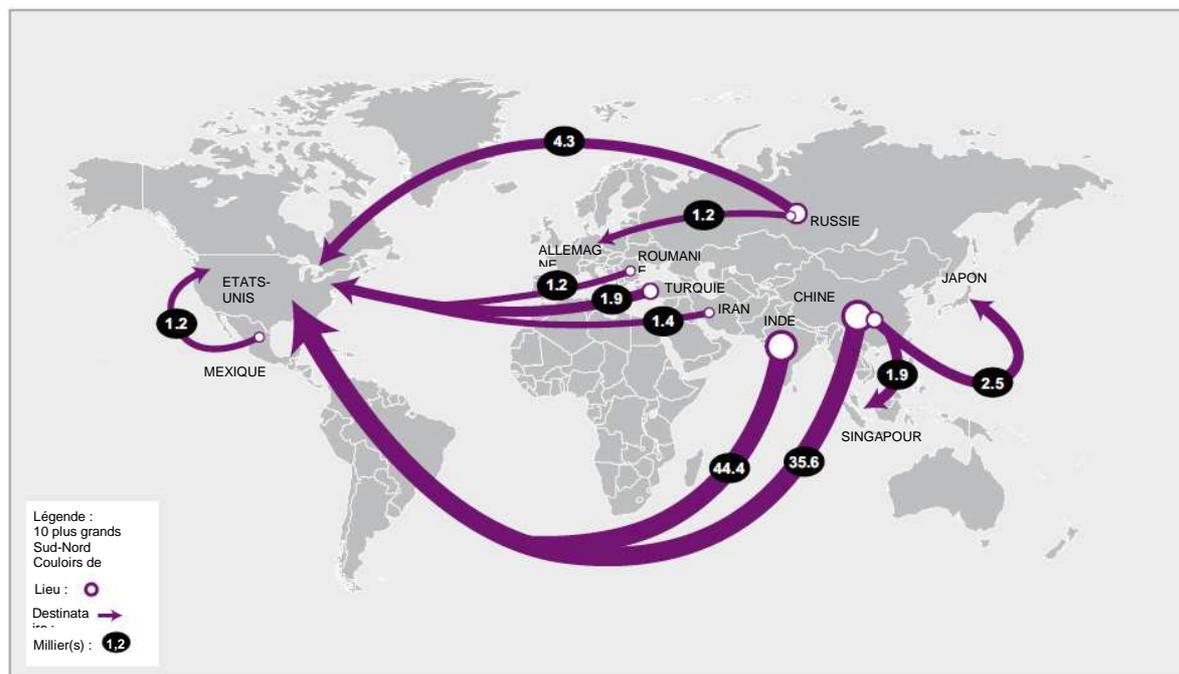
ENCADRE B

UN GRAND NOMBRE DES ENTREPRENEURS QUI ONT REUSSI ETAIENT NES A L'ETRANGER

Shai Agassi, co-fondateur et ancien PDG, Better Place	Israël → États-Unis
Ralph Alvarez, ancien Président et Directeur des opérations, McDonald's	Cuba → États-Unis
Sergey Brin, co-fondateur, Google	Russie → États-Unis
John Chen, Président exécutif et PDG, BlackBerry	Hong Kong → États-Unis
Pehong Chen, PDG, Broadvision	Taïwan → États-Unis
Steve Chen, Co-fondateur, YouTube	Taïwan → États-Unis
James Chu, Président Directeur Général, ViewSonic	Taïwan → États-Unis
Francisco D'Souza, PDG, Cognizant	Kenya → États-Unis
Mohamed al-Fayed, ancien Président exécutif, Harrods	Égypte → Royaume-Uni
George Feldenkreis, Président, Perry Ellis International	Cuba → États-Unis
Carlos Ghosn, Président Directeur Général, Nissan	Brésil → France
Andy Grove, Co-fondateur et ancien président, Intel	Hongrie → États-Unis
Jen-Hsun Huang, PDG, Nvidia	Taïwan → États-Unis
Arianna Huffington, Co-fondatrice et rédactrice en chef, Huffington Post	Grèce → États-Unis
Sanjay Jha, CEO, GlobalFoundries	Inde → États-Unis
Jawed Karim, Co-fondateur, YouTube	Allemagne → États-Unis
Gail Kelly, ancien PDG, Westpac Banking Corp. Australie	Afrique du Sud →
Frank Lowy, Président, Westfield	Slovaquie → Australie
Nadir Mohamed, ancien PDG, Rogers Communications	Tanzanie → Canada
Indra Nooyi, PDG, PepsiCo	Inde → États-Unis
Pierre Omidyar, fondateur et ancien Président, eBay	France → États-Unis
Paul Orefice, Président, Fairfield Homes	Italie → États-Unis
Vikram Pandit, ancien PDG, Citigroup	Inde → États-Unis
Haim Saban, Président Directeur Général, Saban Capital Group	Égypte → États-Unis
George Soros, Président, Soros Fund Management	Hongrie → États-Unis
Lip-Bu Tan, fondateur et président, Walden International	Malaisie → États-Unis
James Wolfensohn, ancien Président, Banque mondiale	Australie → États-Unis
Jerry Yang, co-fondateur et ancien Président, Yahoo	Taïwan → États-Unis

(adapté de http://www.bloomberg.com/ss/09/08/0821_most_successful_immigrants/)

Schéma 3 : couloirs de migration des inventeurs : 10 plus grands flux Nord-Sud



Source : OMPI 2013, base de données des inventeurs migrants

Pourquoi certaines destinations, notamment les États-Unis, sont-elles si attractives ? **La langue et la culture** arrivent en tête de liste. Les destinations attractives correspondent à tous les pays ayant l'anglais comme langue maternelle ou d'usage. Les programmes de formation et d'intégration qui attirent des étudiants sont de plus en plus en anglais, qu'ils se trouvent à Seoul, Pékin, Stockholm ou Dubaï. **L'opportunité** joue aussi un rôle clé d'après le GTCI pour différents facteurs. La facilité de créer une entreprise en fait partie (indicateur *Facilité de créer une entreprise*) et la présence de pôle en est un autre. **La rémunération et le niveau de vie** sont aussi très importants, mais comptent davantage pour la rétention/fidélisation des talents - en termes d'attraction, ils pourront être moins primordiaux que d'autres facteurs davantage associés au développement des talents.

Les pratiques de gestion sont certainement moins reconnues mais jouent pourtant un rôle important dans l'attraction et la rétention des talents. Les opportunités pourront être considérées comme illusoire si les pratiques de gestion ne sont pas professionnelles, et les frustrations des rapatriés expérimentés dans leurs pays d'origine le prouvent. Les jeunes talents recherchent des environnements dans lesquels ils pourront se développer et évoluer rapidement. Une analyse menée par l'INSEAD et Universum¹³ montre que la génération Y qui deviendra les leaders créatifs de demain souhaite se concentrer avant tout sur le développement, la progression et

l'apprentissage de nouvelles choses. Leur plus grande peur est de rester dans un poste sans possibilité d'évolution, et près de la moitié d'entre eux préféreraient ne pas travailler plutôt que d'occuper un poste qu'ils détestent. L'un des points forts des cultures attractives est, d'après le GTCI, l'accent mis sur le développement des employés (cf. chapitre 5). Par ailleurs, les cultures qui mettent en avant le professionnalisme, à savoir lorsque c'est le mérite qui compte plus que l'amitié ou les relations, sont tout aussi attractives en termes de talents.

Des récentes recherches d'économistes précisent que les pratiques de gestion axées sur la méritocratie et le professionnalisme - faisant attention au recrutement des bonnes personnes, à la définition d'objectifs, au développement des personnes pour atteindre ces objectifs, à la mesure et à la récompense des performances - ont de fortes chances d'afficher des niveaux supérieurs de productivité pour un niveau de capital humain donné¹⁴ (cf. encadré C).

Il existe une grande hétérogénéité entre les cultures, d'où les mesures par le GTCI de la gestion professionnelle (certaines nations restent en retard en raison du népotisme et du patronage, de la corruption et des pratiques non transparentes) et de l'investissement en matière de développement des employés. Les entreprises américaines ont réduit leurs investissements dans la formation des employés et le développement car les individus peuvent capitaliser sur ces éléments en vendant leurs compétences aux

entreprises.¹⁵ Les pays qui affichent de faibles scores sont moins attractifs en termes de talents, malgré les opportunités et distinctions/récompenses¹⁶. Prenons l'exemple du secteur des entreprises publiques en Chine qui a du mal à attirer des rapatriés chinois formés à l'étranger.¹⁷ A l'inverse, les pays nordiques affichent de très bonnes performances en termes de méritocratie, gestion professionnelle et attention portée au développement des employés. L'idée pourrait être de reformuler l'aphorisme d'Horatio Alger : pour vivre le rêve américain, allons dans le Nord !

Les multinationales ont tendance à être gérées de manière professionnelle dans tous les pays, davantage que les entreprises publiques ou les entreprises familiales dans lesquelles un membre de la famille occupe le poste de PDG, et à transférer, appliquer leurs styles de gestion à l'étranger. Elles ont un rôle important à jouer en tant que guide et référence à suivre en matière de pratiques de gestion. Mais, au cours des dernières décennies, la tendance était plutôt à placer la responsabilité du développement des talents sur le système éducatif et les personnes concernées, qui luttent déjà souvent dans l'arène du développement. Pour ce qui est de la gestion des talents et de l'investissement dans le développement des employés, il pourrait être intéressant de regarder les pratiques des entreprises indiennes comme Infosys, Wipro, HCL et Tata dont les talents ont largement dépassé les compétences disponibles sur le marché du travail. Les entreprises à Singapour ont également compris qu'il n'était pas possible de faire confiance au système éducatif local ni aux ressources

humaines locales pour le développement des talents.

Dernier élément important : un pays est attractif grâce à la **qualité de ses opportunités en matière d'éducation**, notamment d'éducation supérieure. Comme l'éducation est le point d'entrée du bassin des talents, des pays comme les États-Unis, le Canada, l'Australie, le Royaume-Uni et la France se servent de leur système d'éducation supérieure pour attirer des jeunes à forts potentiels dans le monde entier car seul un nombre limité de nations disposent d'un système éducatif de renommée internationale. Singapour a rapidement mis en place un système d'éducation de classe internationale. La Chine attire des étudiants d'Inde et de Corée du Sud, les pays du golfe effectuent des investissements importants dans ce secteur. La Corée du Sud, Chypre et de nombreuses autres nations aspirent à devenir des plateformes éducatives.

Au niveau mondial, le nombre d'étudiants « avec un boulet au pied », comme les a qualifiés *The Economist* est passé à 4,3 millions en dix ans depuis 2000.²² Aujourd'hui, les Chinois sont les étudiants les plus nombreux à étudier aux États-Unis. Le léger recul du nombre d'étudiants indiens et coréens (notamment car la Chine attire davantage pour les études et en raison des restrictions nord-américaines en termes de visas de travail après l'obtention du diplôme) est plus que compensé par la hausse du nombre d'étudiants brésiliens et saoudiens.

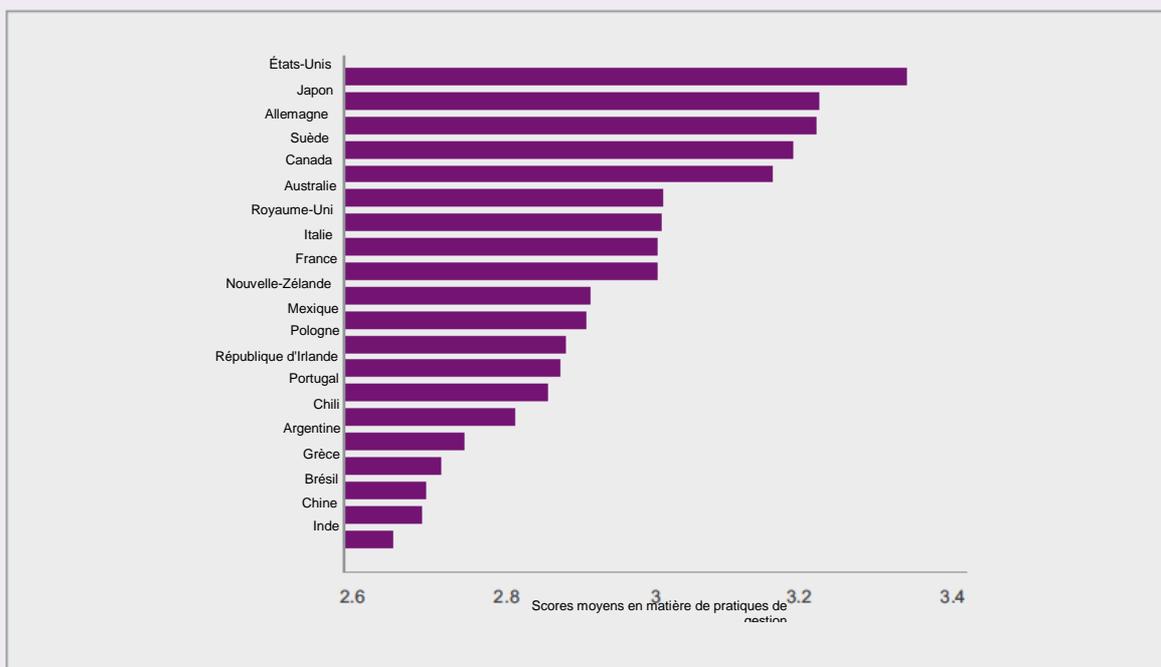
ENCADRE C

LES PRATIQUES DE GESTION ATTIRENT AUSSI LES TALENTS

La productivité nationale est guidée par différents facteurs, notamment les compétences, le capital et les technologies. Un facteur généralement négligé par les économistes traditionnels même s'il est évident pour la plupart des experts en gestion est que la manière avec laquelle les choses sont gérées reste au cœur de la productivité. Même les entreprises ayant accès aux talents et technologies peuvent succomber en cas de mauvaise gestion.

Les avantages internes de certaines pratiques de gestion sont de plus en plus clairs : au cours des dix dernières années, un groupe d'économistes, composé notamment de Nicholas Bloom de l'Université Stanford et de John van Reenen de la London school of economics, a essayé d'analyser avec précision ce problème en établissant un lien empirique entre pratiques de gestion et résultats économiques. Ces économistes se sont surtout concentrés sur les techniques de gestion professionnelle communément acceptées - définition d'objectifs, reconnaissance des performances et mesure des résultats. Ils sont arrivés à la conclusion que la bonne gestion était étroitement liée aux meilleures performances, mesurées en termes de productivité, rentabilité, croissance et survie. Des niveaux de productivité supérieurs peuvent être atteints pour un niveau donné de capital humain. La bonne gestion professionnelle s'apparente davantage à une méthodologie qu'à un ajustement aux circonstances.

L'un des aspects les plus importants de ce projet de recherche est que les pratiques de gestion peuvent être regroupées et comparées à l'échelle nationale. Il existe une petite différence en termes de pratiques de gestion entre les organisations, les pays et les secteurs, reflétant ainsi la grande diversité de productivité et rentabilité dans les industries. Jusqu'à présent, les États-Unis sont les grands gagnants (cf. schéma ci-dessous). Les pratiques de gestion représentent en gros un quart de l'écart de productivité de 30 % entre les États-Unis et l'Europe.²⁰



Différentes pratiques de gestion peuvent être comparées en fonction de plusieurs variables économiques. Par exemple, un niveau supérieur de concurrence commerciale et un nombre plus élevé de travailleurs qualifiés sont associés à de meilleures pratiques de gestion. Des marchés du travail moins réglementés impliquent des améliorations en matière de pratiques de gestion incitatives comme la promotion basée sur la performance.²¹

Les pratiques de gestion intégrées à la gestion des performances et des talents ont une forte influence sur les résultats - presque toutes les entreprises sont de cet avis. Par ailleurs, les talents étrangers seront attirés par les pays disposant d'une culture de la gestion opérationnelle et commerciale qui récompense la méritocratie et offre des perspectives d'évolution/de mobilité de carrière (cf. GTCI éléments probants et plus de détails, chapitre 5).

Plus le niveau d'étude est élevé, plus les étudiants souhaiteront rester dans le pays - deux-tiers des étrangers qui ont un doctorat aux États-Unis restent dans le pays même après leurs études, c'est une situation « gagnant-gagnant ». Les étudiants étrangers, notamment au niveau licence, retournent dans leur pays avec des compétences et leçons très utiles sur la citoyenneté mondiale, et paient pleins tarifs pour leurs frais d'inscription (représentant, d'après les estimations, 24 milliards d'US\$ dans l'économie américaine) Parallèlement, les meilleurs étudiants qui étudient à des niveaux supérieurs restent pour alimenter les bassins de talents des universités, centres de R&D et plateformes d'innovation à la

recherche d'inventeurs et d'entrepreneurs. Ils ont tendance à étudier dans des secteurs comme l'ingénierie, les mathématiques et les sciences pour lesquels les États-Unis (et la plupart des nations développées) affichent des pénuries de compétences.

La réussite historique des États-Unis dans l'attraction des étudiants talentueux venant d'Inde et de Chine devenus ensuite les moteurs de la Silicon Valley représente une troisième thématique que nous aborderons dans notre troisième section de cet aperçu - le recrutement des cerveaux dans certains pays au détriment des pays expéditeurs ?

Au-delà de la fuite des cerveaux et de la conquête des talents

Le terme de fuite des cerveaux est apparu au Royaume-Uni pour décrire l'émigration des scientifiques et technologues d'Europe vers l'Amérique du Nord après la guerre. Cette notion a été développée pour inclure les arrivées au Royaume-Uni de flux d'ingénieurs/scientifiques indiens. Comme indiqué dans le chapitre 3, la perte implicite de capital humain est un problème actuellement dès lors qu'il s'agit de collaboration économique régionale comme l'ASEAN. A l'heure actuelle, ce sont surtout les pays en développement qui envoient des migrants à l'étranger et les avis sur les bénéficiaires ainsi que les coûts de ces flux sont variables.²⁴ Toutefois, l'idée reste que les métaphores de la conquête et de la fuite des cerveaux ne donnent qu'une vision limitée des implications économiques de la migration.

Le concept de **circulation des cerveaux** fait office de vision la plus récente et adoptée dans cette publication²⁵. Elle reflète l'image d'une « migration circulaire », comme l'indique la résolution des NU de 2014 susmentionnée. Les migrants arrivent avec leurs compétences et leur capital ; mais les idées et le capital pourront profiter au pays d'origine également (et bien plus encore) tant qu'ils maintiennent des liens sociaux et culturels de type diaspora avec leur pays d'origine. Les versements représentent l'un des phénomènes les plus étudiés, permettant ainsi aux foyers des pays en développement d'investir dans l'éducation et la consommation²⁶. Comme indiqué dans le chapitre 5, cela favorise les investissements de diaspora dans la région d'origine et les effets de réseau. Ces pays peuvent accéder aux savoir-faire étrangers. A terme, les pays expéditeurs pourront profiter de l'expérience des rapatriés qui ont réussi à l'étranger et peuvent désormais transporter cette réussite dans le pays d'origine, à bas coûts. La manière avec laquelle Taïwan a construit son empire de l'électronique via les rapatriés de la Silicon Valley, qui avaient quitté le pays plusieurs dizaines d'années auparavant lors d'un exode massif de cerveaux (cf. chapitre 5), fait office de modèle que la Chine et l'Inde ainsi que d'autres nations pourraient vouloir reproduire.

La migration circulaire signifie, dans le cadre de la globalisation, que la migration et sa mobilité sont plus intrinsèques au processus de développement des talents individuels et du développement économique. Le talent est toujours plus mobile et la mobilité fait partie du développement des talents. Les ouvrages passés sur la migration se sont peut-être trop concentrés sur la manière d'intégrer les migrants à la culture nationale. La nouvelle dynamique « gagnant-

gagnant » de la circulation des talents est axée sur la manière d'attirer les talents tout en maintenant leurs liens intéressants et porteurs à l'étranger.

- **AU NIVEAU INDIVIDUEL** : Les individus veulent voyager, étudier et travailler dans différents pays - s'ils le peuvent et si c'est possible - comme dans le cadre des programmes d'échanges universitaires de type Erasmus. Alors que les étudiants étrangers pourront être attirés par des études aux États-Unis, rappelons que 9 % des étudiants américains étudient à l'étranger jusqu'à la licence (dont la plupart en Europe). L'internationalisation de l'éducation et la socialisation rapide de la carrière sont des aspects importants des changements auxquels nous assistons depuis ces 20 dernières années. Comme indiqué dans le chapitre 5, l'expérience internationale approfondie et développée renforce la créativité et la capacité à résoudre des problèmes.
- **AU NIVEAU ORGANISATIONNEL** : Les multinationales doivent maintenir un niveau élevé de professionnalisme, comme indiqué précédemment, pour favoriser la mobilité et le travail en équipe virtuelle parmi les cultures. C'est dans leur intérêt d'assurer le fonctionnement des organisations intégrées au niveau mondial (ou régional) - pour faire les choses de manière plus performante, moins chère et plus vite que dans les anciennes pyramides hiérarchiques basées sur le modèle maison mère-filiale. Les managers et les techniciens seniors doivent savoir travailler au niveau international et au niveau local. Rappelons dans ce contexte que c'est le mérite individuel et le potentiel qui devront compter plus que le passeport !
- **AU NIVEAU DES VILLES ET A L'ECHELLE NATIONALE** : Les pays - tout comme les villes et les régions qui gagnent en importance au niveau de la scène internationale des talents - doivent être professionnels et performants dans leur gestion des nouvelles dynamiques émergentes de la circulation des talents. Il pourra, par exemple, être inutile d'attirer à nouveau les rapatriés sauf s'ils disposent d'une solide expérience et ont connu un franc succès. Cela exige aussi beaucoup de créativité de maintenir des liens avec les diasporas. Il est indispensable de faire très attention aux infrastructures locales, notamment en matière de performances professionnelles, pour qu'elles restent attractives pour les rapatriés et les entrepreneurs locaux. Et les rapatriés ne doivent pas être nécessairement encouragés à « ré-assimiler ». Leurs liens et leurs relations avec les communautés à l'étranger seront des sources importantes de connaissances dans

un monde d'innovation très évolutif et changeant.

ASSURER LA COMPETITIVITE DES TALENTS A L'ECHELLE LOCALE (VILLES ET REGIONS)

A l'exception des villes-états comme Singapour, l'attraction des talents est aujourd'hui une thématique davantage locale. Souvent et pour différentes raisons, tous les pays, plus ou moins grands, ont profité ou souffert des nouvelles dynamiques en matière d'attraction des talents impliquant les régions, provinces ou villes.

Contrairement aux prévisions de ces dernières dizaines d'années, et malgré les développements exponentiels dans le secteur des télécommunications internationales, « la mort de la distance » fait office de surestimation. La croissance des chaînes logistiques mondiales, par exemple, a plutôt ré-affirmé qu'érodé le rôle de la géographie : les ports, les plateformes de communication, les villes et les régions ont récupéré leurs rôles passés, notamment en matière d'attraction des talents.

Dans certaines régions du monde, il est difficile de bien saisir la mobilité des talents au niveau national. C'est apparemment le cas pour de grands pays comme la Russie, le Canada, la Chine, les États-Unis, l'Inde, le Brésil et l'Australie. D'une part, les entreprises espérant envoyer leurs managers dans ces pays devront naturellement faire face à différents types de questions comme « Où voulez-vous que j'aille en Chine ? A Shanghai ? A Pékin ? A Shenzhen ? Dans les provinces de l'Ouest ? » ou « est-ce que je dois prévoir de vivre aux USA ou Canada au cours des prochaines années ? Côte Ouest ? Côte Est ? Midwest ? » D'autre part, ces grands pays recherchent naturellement des manières de développer des nouveaux secteurs ou limiter les tendances démographiques déséquilibrées - encourageant notamment le déplacement des investissements et la création d'emplois ainsi que le développement de talents des zones urbaines surpeuplées vers des provinces qui en ont vraiment besoin d'un point de vue national. La notion de « frontière » reste une réalité dans certains grands pays susmentionnés.

Pour différentes raisons, certaines nations de moyenne taille ont aussi connu de nouvelles sortes de dynamiques locales en termes d'attraction de talents. Dans des pays fédéraux comme l'Allemagne et la Suisse, mais aussi en Espagne, l'autonomie fiscale et économique laissée aux entités locales (régions, cantons et provinces) leur a permis de développer des stratégies compétitives pour attirer et retenir les talents. Certaines des entités sous-nationales impliquées sont très actives et imaginatives sur ce

point, comme le montre l'exemple de Bizkaia (cf. chapitre 4, intitulé *Mobilité des Talents pour la Compétitivité Régionale : le Cas du Pays Basque*).

Le retour des villes

Dans son ouvrage *Civilisation et capitalisme 15-18ème siècle*, Fernand Braudel a repris le développement de ce qu'il appelle « l'économie mondiale européenne » puis l'expansion de certaines « villes mondiales » : Venise, Anvers, Gènes, Amsterdam et enfin Londres. D'après l'histoire récente, les villes (et régions) récupèrent progressivement leurs rôles de structures qu'elles avaient à l'époque de l'émergence du capitalisme, conformément à la description de Braudel.

C'est particulièrement visible dans le secteur des talents. Au cours des dernières décennies, dans toutes les parties du monde, les villes et municipalités ont gagné en importance et adopté des stratégies proactives pour attirer les talents. Ce phénomène s'est accompagné de fortes stratégies de marque associées à des événements mondiaux ou régionaux majeurs (ex. JO, Expositions Universelles, Capitales de la Culture etc.)

Même si une partie importante du développement des talents se trouve dans les mains des pays, les travailleurs très qualifiés sont davantage attirés par les villes et les régions que les pays. Ils ne pensent pas aux États-Unis vs. l'Angleterre ou l'Australie vs la Suède, mais à la Silicon Valley vs. Cambridge et Sydney vs. Stockholm. Dubaï est la ville affichant la plus grande part d'immigration (surtout du Pakistan et d'Inde) et New York, Londres, Paris, Singapour et Hong Kong sont les villes qui affichent les meilleurs résultats, d'après plusieurs critères comme les affaires et la réglementation, la qualité du capital humain, et la qualité de vie. Certaines villes exploitent une niche spécifique : Dublin, par ex., s'est forgée une réputation de plateforme technologique et est connue, parmi les professionnels techniques, pour son style de vie agréable. L'Irlande est, aujourd'hui, le premier exportateur au monde de logiciels derrière les USA. D'autres villes européennes (comme Helsinki-Espoo) se bousculent juste derrière. Aux États-Unis, la position de la « Silicon Valley », à San Francisco, auparavant perçue comme la capitale high-tech est désormais remise en question par la ville de New York et sa « Silicon Alley ».

La stratégie de marque est utilisée par les entreprises pour proposer leurs opportunités aux recrues compétentes. Les villes et les nations font désormais de même. Les expositions universelles comme Shanghai (2010) and Milan (2015) ont permis aux villes hôtes de s'établir comme des

plateformes de renom et des aimants potentiels de talents.

ENCADRE D

INDIVIDUS TALENTUEUX, OPTEZ POUR LE NORD !

Les villes nordiques sont très actives dans cette course de notoriété en termes de talents. Le service de développement de Copenhague chargé d'attirer les investissements étrangers dans la ville s'est appuyé sur un rapport de conseils montrant que le talent était le premier facteur incitant une entreprise étrangère de s'établir dans la région nordique. Avec l'aide d'un cabinet de conseil suédois, Copenhague a collaboré avec 17 villes et régions dans tous les pays nordiques pour lancer un programme d'attraction des talents qui devrait être validé par le Conseil des ministres nordique.²⁹ Les investissements directs étrangers dans la recherche se sont avérés être, pour les USA, guidés par l'envie des entreprises d'accéder au capital humain scientifique et technique local.³⁰

Qu'est-ce qui différencie les villes, les régions des pays en matière d'attraction des talents ?

Dans certains secteurs, les villes et régions profitent d'avantages qui ne pourraient pas être crédibles à l'échelle nationale (ni gérables). Prenons l'ensemble d'un grand nombre d'éléments de la qualité de vie qui sont ancrés au niveau local. Les conditions climatiques n'ont que peu d'intérêt pour les États-Unis (contrairement à la Californie du Sud). De la même manière, l'attraction des talents d'un univers social ou culturel plus riche sera plus convaincante au niveau d'une ville (capitales comme Londres, New York, Rome, ou de métropoles régionales comme Lyon, Barcelone, ou Shanghai) qu'à l'échelle nationale. Enfin, les villes et régions dans de nombreux pays profitent d'un degré d'autonomie fiscale et administrative qui leur permet de concevoir des stratégies adaptées en matière d'attraction de talents spécifiques, et parfois d'origines particulières. En mettant en avant cette autonomie, nombreuses sont les villes et régions à profiter d'une grande agilité (ex. modification des règles, incitations et réglementations), ce qui leur permet de cibler davantage les talents escomptés par rapport aux économies nationales.

L'agilité et la stratégie de marque semblent être des facteurs de différenciation plus importants que la taille lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi et comment les villes et régions sont en concurrence en matière d'attraction des talents et comment elles agissent différemment des pays. Ainsi, certaines villes et régions concurrentes sont même plus grandes que des économies nationales : une ville de Chongqing, par ex. avec ses quelque 30 millions d'habitants, est presque 4

fois plus grande que la Suisse.

Le CADRE CONCEPTUEL DU GTCI

Comme indiqué dans les deux précédentes éditions du GTCI, les pays sont en concurrence à l'échelle mondiale pour attirer les meilleurs talents, attirer les talents dont ils ont besoin et les retenir afin de renforcer leur compétitivité, leur innovation et leur croissance. Ils cherchent à mettre en place des politiques sociales et économiques favorables. Dans ce contexte, les gouvernements, les entreprises et les autres parties prenantes ont besoin d'instruments quantitatifs servant de bases de décisions (en tant qu'investisseurs, employés ou candidats à un poste). Ces supports aideront à mettre en place des politiques plus adaptées dans des secteurs comme l'éducation, la GRH et l'immigration, pour n'en citer que quelques-uns. C'est l'objectif du GTCI.

Qui peut utiliser le GTCI et pourquoi ?

Les décisions relatives aux talents sont très complexes et interviennent à différents niveaux. Elles concernent les manières de développer les talents, de les attirer et les recruter, de les motiver et encourager à obtenir les meilleures performances, de manière individuelle et collective. Ces décisions concernent non seulement les aspects économiques, éducatifs et d'autres secteurs des sciences sociales et de la GRH, mais aussi l'entrepreneuriat, l'innovation, la stratégie et surtout le leadership dans tous les secteurs de la société. Au niveau politique, cette complexité est renforcée par les dimensions émotionnelles et les conséquences internationales des choix faits en termes d'immigration, d'égalité sociale ou incitations

fiscales etc.

Face à ces problèmes complexes, les décideurs - publics et privés - ont besoin d'outils quantitatifs qui leur permettront de mesurer leurs efforts et les résultats obtenus dans différents environnements socio-économiques en termes de gestion et compétitivité des talents. Le GTCI a été conçu pour les aider à surmonter ce défi en leur fournissant une vision précise de la compétitivité des talents applicable à un grand nombre de pays (109 cette année). Alors qu'un grand nombre des indicateurs en matière de compétences, talents et capital humain ont été mis au point au cours de ces dernières années, les acteurs publics et privés du secteur voient le besoin d'un indice neutre, global et respecté qui leur permettrait : (1) d'évaluer l'efficacité des politiques et pratiques en matière de talents ; (2) d'identifier les priorités d'action dans certains secteurs, et (3) d'informer les débats internationaux et locaux dans cette arène.

Structure du modèle GTCI

Après le lancement réussi du GTCI en 2013 et 2014, le groupe Adecco, HCLI et l'INSEAD ont collaboré pour élaborer l'édition de cette année du rapport. Les retours d'expérience reçus sur les précédentes éditions, les recherches supplémentaires et la disponibilité de nouvelles informations ont permis de re-préciser le modèle même si sa structure/nature de base reste robuste et inchangée.

Dans le cadre du GTCI, la compétitivité des talents renvoie à un ensemble de politiques et pratiques qui permettent à un pays d'attirer, de développer et de retenir/fidéliser le capital humain qui contribue à la productivité d'un pays (la productivité renvoie à la notion de performances et rentabilité par unité de départ). Le GTCI est un modèle « d'entrée et de sortie » (cf. schéma 4). Il combine une évaluation de ce que les pays produisent et acquièrent comme talents (entrée), et du type de compétences disponibles en retour (sortie).

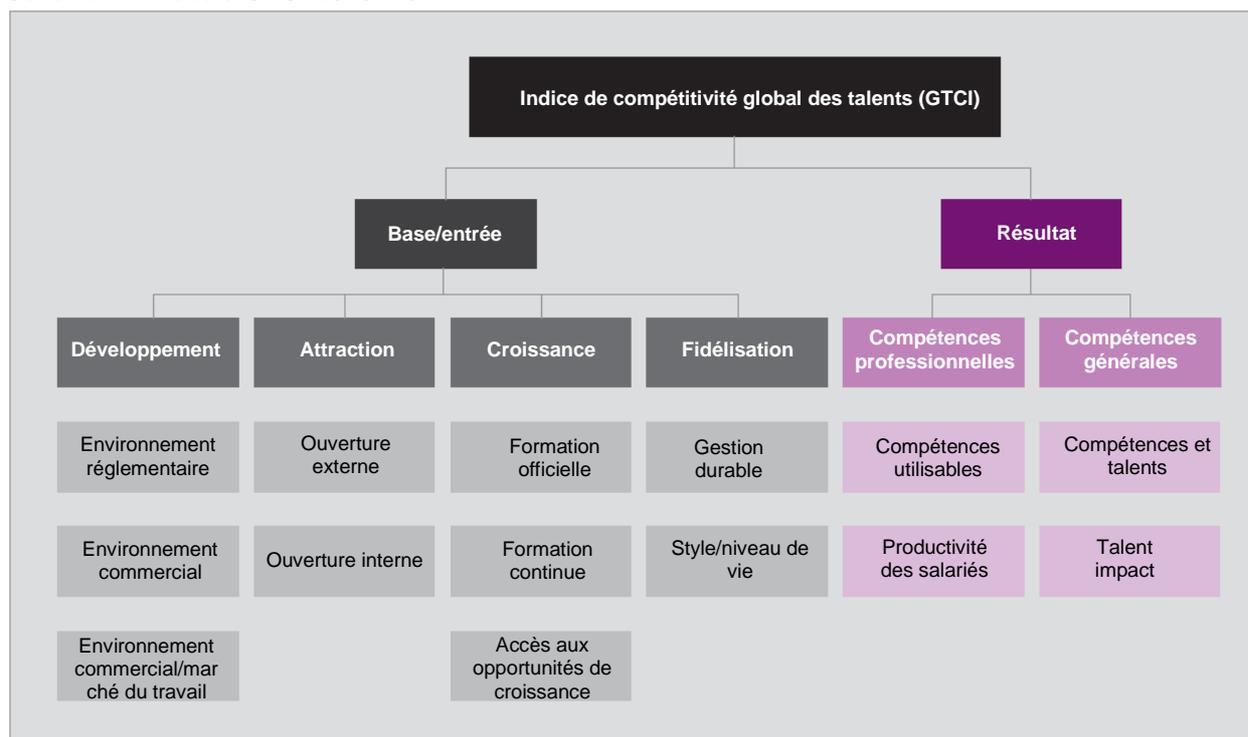
En termes de résultats, le GTCI fait la différence entre deux niveaux de talents, considérées comme étant des compétences moyennes et des compétences avancées/élevées. Les compétences professionnelles, moyennes renvoient aux compétences disposant d'une base technique ou professionnelle acquise via la formation et l'expérience professionnelles. L'impact économique de ces compétences moyennes est mesuré par la productivité des travailleurs, la relation entre la rémunération et la productivité, et par les exportations de valeurs moyennes basées

sur ces savoir-faire. Les compétences supérieures et avancées, souvent appelées compétences générales, décrivent les travailleurs occupant des postes de leadership, des fonctions managériales qui exigent une certaine créativité et aptitude à la résolution des problèmes. Leur impact économique est évalué par des indicateurs d'innovation et d'entrepreneuriat, ainsi que des exportations de valeur élevées basées sur ces qualités. En se concentrant sur les talents, nous ne mesurons pas un troisième type de capital humain, les travailleurs non qualifiés, même si nous pourrions être amenés à aborder ce thème dans nos analyses. Les compétences moyennes et élevées constituent les deux piliers de performances du modèle GTCI.

Les paramètres de base/d'entrée du GTCI reposent sur le cadre Attraction-Croissance-Rétention/Fidélisation utilisé par les entreprises pour gérer leurs talents. Les multinationales élaborent des stratégies de gestion, et définissent la gestion des talents comme étant des efforts spécifiques de l'organisation pour attirer, sélectionner, développer et retenir/fidéliser les employés talentueux dans le but de respecter leurs objectifs stratégiques.

L'attraction des talents dans le contexte de la compétitivité nationale devrait être perçue en termes de croissance du bassin de talents - l'ouverture externe impliquant l'attraction des intérêts (investissements) et des personnes (immigration), alors que l'ouverture interne est axée sur la suppression de barrière pour intégrer un bassin de talents comme les personnes issues de milieux défavorisés, les femmes ou les personnes d'un certain âge. Le renforcement des talents implique habituellement l'éducation, mais cette vision devrait être élargie pour y inclure l'apprentissage, la formation initiale et continue ainsi que l'expérience et l'accès aux opportunités de croissance (même si nous devons admettre que la plupart du développement des compétences intervient grâce à l'expérience, il est nécessaire de conceptualiser et de mesurer son rôle). Plus la personne est compétente, plus les opportunités qui se présentent à elle seront larges à l'échelle internationale. La rétention des talents est donc nécessaire pour assurer la gestion durable et la qualité de vie en est un composant majeur. Par ailleurs, l'environnement réglementaire, le marché et le contexte économique d'un pays pourront faciliter ou freiner l'attraction des talents et la croissance. Le GTCI classe ces éléments sous le pilier développement. Le développement, l'attraction, la croissance et la rétention/fidélisation forment les quatre piliers majeurs du modèle GTCI.

Schéma 4 : modèle GTCI 2015–16



Le GTCI essaie de proposer une approche aux problèmes de compétitivité des talents. Il s'agit d'un outil très complexe, opérationnel, analytique et pratique, comme décrit précédemment. Le GTCI est un indice composite, basé sur un modèle d'entrée et de sortie d'informations et composé de six piliers (quatre pour l'entrée et deux pour la sortie), comme présenté sur le schéma 4. Le GTCI génère trois indices principaux, nécessaires à l'analyse :

1. **Le sous-indice de compétitivité des talents de base/départ** : Il se compose de quatre piliers, décrivant les politiques, ressources et efforts qu'un pays doit mettre en place pour renforcer sa compétitivité en matière de talents. Le développement (pilier 1) reflète la mesure dans laquelle les cadres réglementaire, commercial et opérationnel créent un climat favorable au développement des talents. Les trois autres piliers décrivent les trois autres facteurs de compétitivité des talents, qui sont respectivement axés sur ce que les pays font pour attirer (pilier 2), croître/renforcer/développer (pilier 3) et retenir/fidéliser (pilier 4) les talents. Le sous-indice de base/départ est la moyenne arithmétique simple des scores enregistrés pour ces quatre piliers;
2. **Le sous-indice de compétitivité des**

talents d'arrivée/de sortie : Il vise à décrire et mesurer la qualité du talent dans un pays à partir des politiques, ressources et efforts mis en œuvre. Il se compose de cinq piliers, décrivant la situation actuelle d'un pays en particulier en termes de main d'œuvre et compétences professionnelles (pilier 5) et générales (pilier 6). Le sous-indice d'arrivée/de sortie est la moyenne arithmétique simple des scores enregistrés pour ces deux piliers;

3. **L'Index Mondial Compétitivité et talents (GTCI)** est synthétisé sous la forme d'une moyenne arithmétique simple des scores enregistrés pour chacun des six piliers susmentionnés.

Des améliorations importantes ont été apportées au modèle GTCI cette année. De nombreuses variables et données ont été testées pour assurer le caractère adapté, cohérent, complet et explicatif. Seul un petit nombre a été considéré comme fiable et acceptable pour la version 2015-16 du modèle GTCI. De manière générale, le nombre de variables pour le modèle de cette année est passé de 65 à 61.

Cela a permis de renforcer la rigueur de la synthèse du choix des variables et d'augmenter la couverture générale avec un nombre de pays passé de 93 à 109, représentant 87,4 % de la population mondiale et 97 % du PIB

mondial. L'audit mené par le conseil de recherche commun de la Commission Européenne (cf. chapitre 6) a confirmé que les changements apportés au modèle avaient amélioré sa précision, tout en maintenant sa robustesse et sa solidité.³⁴ Vous trouverez plus de détails sur les définitions des variables et la méthode de calcul dans les sections dédiées aux sources, définitions et

remarques techniques des annexes. Des améliorations continueront à être mises en place sur le modèle GTCI à l'avenir, à partir des futurs échanges menés avec les universitaires, représentants des entreprises et des gouvernements ainsi que les retours d'expérience/avis des utilisateurs du GTCI.

ENCADRE E

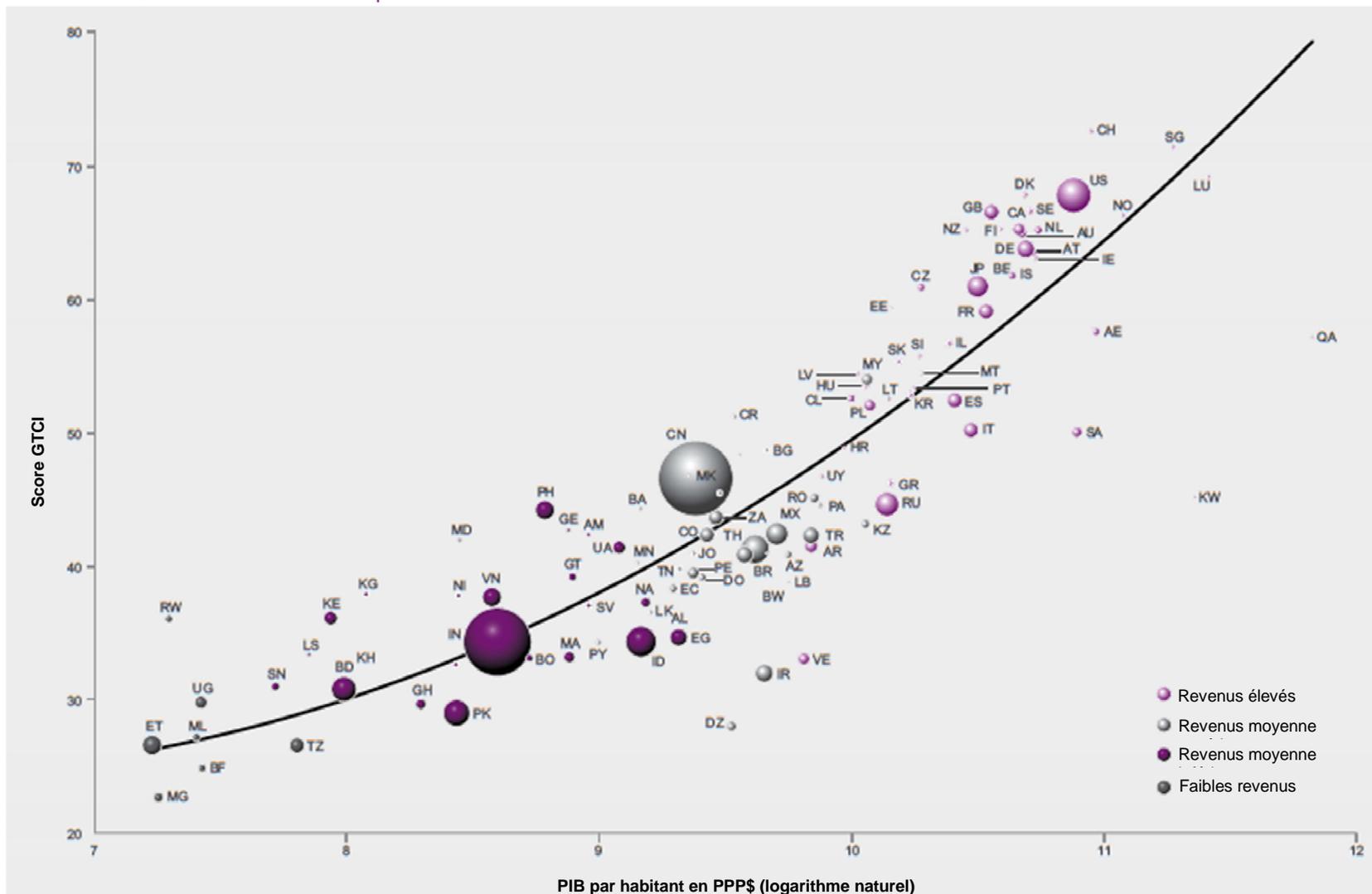
ASSURER LE SUIVI DE LA DIMENSION LOCALE DE LA COMPETITIVITE DES TALENTS

Dans le cadre de l'étude des dynamiques de l'attraction des talents au niveau des villes et des régions, des limites ont été remarquées au niveau de certains indices comme le GTCI. En se concentrant sur les dimensions internationales de la compétitivité des talents (et des problèmes associés comme l'attraction et la mobilité), nous risquons de passer à côté d'un élément important expliquant pourquoi et comment les flux de talents se déplacent de certaines régions du monde vers d'autres sections géographiques. Parallèlement, les différences (précisées précédemment) qui séparent les villes et les régions des économies nationales suggèrent qu'il est nécessaire de mettre au point un indice qui encouragerait la comparaison entre les performances des entités sous-nationales (villes, régions) d'une part, et les nations d'autre part.

Donc que faut-il faire pour assurer le suivi des deux côtés de l'équation, au niveau local et national ? Même si les délais de réalisation doivent encore être précisés, une possibilité serait d'ajouter un classement annuel des villes (et/ou des régions) au classement annuel des pays du GTCI. Les deux classements seraient alors considérés ensemble, sans toutefois être mélangés. Cela permettrait d'évaluer de manière plus précise et approfondie la manière avec laquelle la concurrence intervient et s'impose dans le secteur des talents. Pour être faisable et utile, ce type d'approche devrait respecter deux contraintes principales :

1. **Être cohérent tout en dissociant** – si un indice de compétitivité local des talents (LTCl) est joints au GTCI, il devra respecter sa philosophie et sa structure. Il devra donc être basé sur une définition holistique du talent, et une approche complète des facteurs et freins à l'attraction des talents, la croissance et la rétention/fidélisation. En d'autres termes, le modèle du LTCl devra être très similaire au modèle du GTCI. Cependant, dans ce modèle, des variables individuelles devront être examinées. Certaines des données collectées au niveau national seront applicables aux villes et régions d'un pays. D'autres non. Par ailleurs, certaines informations pourront être collectées au niveau de la ville/région mais pas à l'échelle nationale. C'est probablement à ce niveau que le LTCl pourrait se démarquer en termes d'originalité et de valeur. C'est aussi en introduisant ces variables que les deux indices (LTCl et GTCI) deviendraient assez différents pour décourager les comparaisons entre les performances des villes/régions d'une part des pays, d'autres parts, en matière de talents.
2. **Être ambitieux tout en restant réaliste** – Lors de l'établissement d'un indice mondial, il est légitime de vouloir intégrer le plus grand nombre possible de pays. Cette année, le GTCI couvre 109 économies nationales, représentant 97 % du PIB mondiale et près de 87,4 % de sa population. Un LTCl ne pourrait avoir comme objectif de couvrir toutes les villes et régions du monde. Un tel objectif n'aurait que peu d'intérêt et de sens en l'absence de définition précise de ce que constitue une ville ou une région. L'adjonction d'un tel indice au GTCI pourrait donc être envisagée de manière progressive. Par exemple, la prochaine version de ce rapport pourrait comprendre un premier sous-ensemble de villes et régions avec les données correspondantes, afin d'essayer que ce sous-ensemble soit le plus représentatif possible (en termes de continents par ex.) Ce type d'effort pourrait connaître un franc succès sans l'engagement puissant des communautés locales dans le monde entier. Les retours d'expérience et avis reçus après le lancement du rapport de cette année du GTCI seront précieux en ce sens.

Schéma 5a : Scores du GTCI vs. PIB par habitant



Remarque : Le PIB par habitant en PPP\$ et les données relatives à la population (représentées par la taille des bulles) sont basés sur les indicateurs de développement mondial, de la Banque mondiale. La tendance est d'ordre polynomial de degré deux ($R^2 = 0,78$).

Schéma 5b : Scores du GTCI vs. PIB par habitant (Code pays ISO-2)

CODE	PAYS	CODE	PAYS	CODE	PAYS	CODE	PAYS	CODE	PAYS
AE	Émirats Arabes Unis	IL	Israël	US	États-Unis	MX	Mexique	KE	Kenya
AR	Argentine	IS	Islande	UY	Uruguay	MY	Malaisie	KG	Kirghizstan
AT	Autriche	IT	Italie	VE	Venezuela	NA	Namibie	LK	Sri Lanka
AU	Australie	JP	Japon	AL	Albanie	PA	Panama	LS	Lesotho
BB	Barbade	KR	Corée du Sud	AZ	Azerbaïdjan	PE	Pérou	MA	Maroc
BE	Belgique	KW	Koweït	BA	Bosnie-Herzégovine	PY	Paraguay	MD	Moldavie
CA	Canada	LT	Lituanie	BG	Bulgarie	RO	Roumanie	NI	Nicaragua
CH	Suisse	LU	Luxembourg	BR	Brésil	RS	Serbie	PH	Philippines
CL	Chili	LV	Lettonie	BW	Botswana	TH	Thaïlande	PK	Pakistan
CY	Chypre	MT	Malte	CN	Chine	TN	Tunisie	SN	Sénégal
CZ	République Tchèque	NL	Pays-Bas	CO	Colombie	TR	Turquie	SV	El Salvador
DE	Allemagne	NO	Norvège	CR	Costa Rica	ZA	Afrique du Sud	UA	Ukraine
DK	Danemark	NZ	Nouvelle-Zélande	DO	République Dominicaine	AM	Arménie	VN	Vietnam
EE	Estonie	PL	Pologne	DZ	Algérie	BD	Bangladesh	BF	Burkina Faso
ES	Espagne	PT	Portugal	EC	Équateur	BO	Bolivie	ET	Éthiopie
FI	Finlande	QA	Qatar	IR	Iran	EG	Égypte	KH	Cambodge
FR	France	RU	Russie	JO	Jordanie	GE	Géorgie	MG	Madagascar
GB	Royaume-Uni	SA	Arabie Saoudite	KZ	Kazakhstan	GH	Ghana	ML	Mali
GR	Grèce	SE	Suède	LB	Liban	GT	Guatemala	RW	Rwanda
HR	Croatie	SG	Singapour	ME	Monténégro	HN	Honduras	TZ	Tanzanie
HU	Hongrie	SI	Slovénie	MK	Macédoine	ID	Indonésie	UG	Ouganda
IE	Irlande	SK	Slovaquie	MN	Mongolie	IN	Inde		

INDEX MONDIAL COMPÉTITIVITÉ ET TALENTS 2015-16 : PRINCIPAUX RESULTATS

Comme indiqué dans la première édition du GTCI, la compétitivité en termes de talents est en lien avec la richesse : les pays qui affichent un PIB plus élevé par habitant sont généralement plus compétitifs en termes de talents que les pays enregistrant des revenus plus faibles (cf. schéma 5a). Ce n'est donc pas surprenant que les pays riches aient tendance à disposer de meilleurs systèmes éducatifs, d'une plus grande capacité à attirer et retenir/fidéliser les talents étrangers, grâce à une meilleure qualité de vie et une rémunération supérieure.

Les pays qui ont affiché les meilleurs résultats dans le GTCI 2015-16 sont tous des pays aux revenus élevés. Cependant, les données du GTCI nous permettent d'aller au-delà de cette « corrélation de haut niveau » et de considérer les manières avec lesquelles les pays sont touchés (négativement ou positivement) par la concurrence mondiale en matière de talents, en termes de fonctionnement et développement, et comment ils sont perçus en matière de croissance, attraction et rétention des talents par rapport à leurs caractéristiques et besoins de stratégies de développement. En comparant et analysant les scores enregistrés par les différents pays pour chacun des six piliers, et chacune des 61 variables du modèle CGTI pour 2015-16, un certain nombre de schémas, différences et similarités émergent, convergeant vers huit messages clés; Même s'il est trop tôt pour commencer à comparer les données des pays au fil du temps, ces messages clés reposent sur des informations collectées au cours des deux précédentes éditions du GTCI (2013 et 2014) et de l'édition actuelle 2015-16. Un grand nombre de ces messages concernent l'ouverture externe du modèle GTCI, axé sur la mobilité internationale et l'attraction des talents - notre thématique de cette année.

Message 1 : La mobilité est devenue un ingrédient clé du développement des talents

Le débat sur la migration est passé de la fuite des cerveaux vs. la conquête des cerveaux au 20^{ème} siècle à la **circulation des cerveaux**. Lorsque des individus à forts potentiels ou très qualifiés partent étudier ou travailler, créer une entreprise dans un autre pays, il s'agissait généralement d'une fuite de cerveau pour un pays et d'une conquête de cerveau pour un autre. Le nouveau contexte de mobilité des talents donne lieu à un paradigme différent dans lequel toutes les parties (pays d'origine, pays de destination et individus) profitent du processus décrit comme étant la circulation des cerveaux. Si ces

personnes mobiles à l'échelle internationale viennent à conserver des liens avec leur pays d'origine, les deux pays profitent de la situation grâce aux versements (généralement supérieurs aux flux d'aides mondiaux), aux investissements des diasporas, à l'acquisition de connaissances et d'expérience via les réseaux, aux qualités d'innovation et d'entrepreneuriat acquises avec la mobilité des rapatriés qui ont réussi. Dans le monde d'innovation actuel, la mobilité développe les talents : l'état d'esprit mondial, les réseaux, les capacités innovantes qui caractérisent le talent créatif ne peuvent pas être entièrement développés si cette mobilité internationale et cette circulation des cerveaux ne sont pas encouragées.

Message 2 : Le débat sur la migration doit passer de l'émotion aux solutions

Les migrations sont souvent des sources de tension : une perspective de talent peut aider à changer la manière avec laquelle les gouvernements, entreprises et opinions publiques peuvent les considérer. Les réactions émotives aux événements soudains sont toujours dangereuses, qu'elles soient négatives ou positives. Cette situation s'explique avant tout par le fait que les émotions peuvent être inversées aussi vite qu'elles sont apparues. Les solutions durables aux flux de migration internationaux exigeront l'identification et la poursuite de jeux à sommes positives. L'histoire peut aider car elle permet de comprendre les avantages de la circulation des talents entre les pays. Avec la croissance des inégalités, il faut faire très attention aux tensions générées par l'existence de la mobilité pour les privilégiés et l'absence d'opportunités pour les personnes qui se trouvent en bas de la pyramide sociale. Ceux qui ne font pas partie du bassin des talents ou des catégories créatives pourront refuser de soutenir l'immigration des professionnels et étudiants très qualifiés, malgré l'exposition des motifs, sauf si leurs propres enfants ont la possibilité d'en profiter, indépendamment du milieu.

Message 3 : Les pratiques de gestion peuvent faire la différence en matière d'attraction des talents

De plus en plus de pays veulent devenir des destinations prisées pour les talents - à l'image des USA, du Royaume-Uni, de la Suisse et dernièrement de Singapour. Qu'est-ce qui rend une destination attractive ? Les salaires élevés, les incitations fiscales et le fait d'avoir un bon niveau de vie font partie des facteurs les plus connus. Mais le GTCI indique aussi que la qualité des pratiques de gestion peut aussi faire office de facteur de différenciation. L'analyse montre que

deux éléments critiques doivent être considérés, à savoir si la direction est professionnelle et l'attribution des postes définie au mérite et pas par connaissances ou filiation. Et le second concerne l'attention portée au développement des employés. La recherche précise que les besoins et attentes de la génération Y (dans le monde entier et notamment sur les marchés émergents asiatiques), la soif de développement professionnel et personnel est très grande. Les responsables des gouvernements et des entreprises locales qui ont pu étudier à l'étranger pourront jouer un rôle important à ce niveau, afin d'améliorer la productivité nationale grâce à une gestion plus professionnelle et renforcer l'attractivité du pays. C'est ce que font également les multinationales qui donnent le ton en termes de gouvernance, professionnalisme attention portée au développement des employés; Les bénéfices pourront être plus complexes à obtenir dans des économies fermées que dans des économies ouvertes.

Message 4 : Alors que les travailleurs continuent à se déplacer en fonction des postes et opportunités, les jobs vont désormais là où se trouve le talent.

Les compétences générales (l'un des deux piliers de sortie du modèle GTCI) de certains pays émergents ont atteint des niveaux impressionnants : La Chine (48^{ème} au total) est 26^{ème} en termes de compétences générales créatives. D'autres pays asiatiques affichent la même tendance (avec des niveaux de compétences créatives supérieures aux compétences générales dans le classement GTCI), comme la Corée (18^{ème} et 37^{ème} au total), les Philippines (33^{ème} contre 56^{ème} au total) et le Vietnam (52^{ème} contre 82^{ème} au total). Les entreprises commencent à délocaliser les activités importantes de développement produit et R&D dans ces pays, car elles sont attirées par les talents à faibles coûts (cf. chapitre 5), avec des processus facilités par les communications internationales et systèmes technologiques efficaces. La tendance est identique dans d'autres régions dans lesquelles les pays ont commencé à attirer l'attention des investisseurs internationaux et talents individuels, comme le montrent les résultats plutôt élevés du GTCI en matière de talents créatifs : Malte, Slovaquie, Chypre et Roumanie dans la région européenne ; Turquie, Jordanie et Tunisie dans la région MENA et Panama. L'Afrique reste pour l'instant en dehors de cette tendance.

Message 5 : De nouveaux « aimants de talents » voient le jour

Alors que les USA, la Suisse, Singapour et

d'autres pays du monde développé restent des destinations prisées pour les talents, d'autres pays sont considérés comme « des aimants de talents » à forts potentiels. L'Indonésie présente un faible stock de migrants (par rapport à la population totale), même si le pays est perçu par les chefs d'entreprises comme attractif en termes de compétences (score élevé, « conquête de cerveau » potentiel). Les autres pays comprennent le Chili et la Corée du Sud (malgré le nombre relativement faible d'étudiants internationaux attirés par ces deux contrées). La Chine devrait rejoindre prochainement ce groupe, notamment car elle arrive à attirer les anciens émigrants avec des compétences techniques et scientifiques. Le Rwanda se démarque en Afrique et l'Azerbaïdjan reste un pays intéressant en Asie centrale. La concurrence devrait s'intensifier parmi ces plateformes de talents émergentes et les pays aspirant à rejoindre le groupe de destinations attractives en termes de talents. Prenons l'exemple de la Jordanie : elle compte actuellement une forte population de migrants - avec des travailleurs qualifiés parmi les nombreux réfugiés et elle attire également des étudiants internationaux. Toutefois, la perception des chefs d'entreprises est que le pays ne présente et ne profite pas encore de conquête de cerveaux liés à l'immigration. En Europe, les pays qui affichent d'excellentes performances en matière d'ouverture vers l'extérieur conservent des scores très bas en termes d'attractivité des talents comme la République Tchèque, l'Estonie, Chypre et le Monténégro. Dans d'autres régions du monde, des pays comme la Nouvelle-Zélande, l'Uruguay et l'Ouganda rencontrent des problèmes similaires.

Message 6 : Les travailleurs peu qualifiés continuent à être remplacés par des robots, alors que les salariés disposant de compétences spécifiques sont remplacés par des algorithmes

La mobilité continue à être redéfinie de nouvelles manières, notamment via la technologie. La progression de l'innovation technologique augmente le nombre et l'étendue des activités et des professions qui peuvent être automatisées. Cette tendance touche désormais les salariés qualifiés, les techniciens et les employés manuels. Cette évolution technique, au sein de laquelle la technologie ouvre les portes à de nouveaux modèles opérationnels, implique que certaines personnes pourront travailler de manière virtuelle pour différents employeurs depuis leur domicile alors que d'autres continueront à se déplacer pour trouver du travail. Des secteurs d'activités entiers pourront ainsi être déplacés : « l'ubérisation » de l'économie est un exemple de ces changements. La technologie

offre de nouvelles façons de consolider les demandes individuelles (généralement pour des services comme les transports ou hébergements temporaires) et de faire correspondre des offres dispersées pour des compétences spécifiques très recherchées (chauffeur, hébergement, formation ou tutorat par ex.)

Message 7 : Dans un monde axé sur la circulation des talents, les villes et les régions deviennent des acteurs majeurs de concurrence en matière de talents mondiaux

Un nombre croissant de grandes villes deviennent des « plateformes de talents mondiales ». Elles attirent des travailleurs créatifs et qualifiés du monde entier. Les talents continuent à être attirés par les facteurs suivants : (1) des infrastructures de qualité, (2) des conditions de marché compétitives (pôles y compris), (3) une masse de talents existants importante, avec d'excellentes offres de réseautage et coopération, (4) et un niveau de vie supérieur (avec des facteurs comme le climat, l'environnement culturel, la sécurité, l'accès facile aux services clés comme la santé ou l'éducation). Les villes adoptent de plus en plus des stratégies proactives, comprenant des politiques imaginatives, pour attirer les talents mondiaux. Le rôle des villes progresse pour deux raisons principales. Dans un premier temps, les pays de grande taille sont hétérogènes, avec des contextes socio-économiques internes variés entre les régions. Les villes et les régions sont donc mieux positionnées que les pays pour développer et faire la promotion de leurs atouts (ex. qualité de vie) qui sont attractifs pour les migrants internes et internationaux. Par ailleurs, les villes peuvent se différencier grâce à leurs fonctions et caractéristiques locales, comme la

capacité à répondre de manière agile, rapide et adaptée aux opportunités de marché en matière d'innovation. L'agilité et la stratégie de marque semblent donc être des facteurs de différenciation plus importants que la taille, lorsqu'il s'agit d'identifier pourquoi et comment les villes et les régions se font concurrence pour les talents.

Message 8 : La pénurie des compétences professionnelles continue à handicaper les pays émergents.

Un grand nombre de pays émergents qui ont investi dans un niveau d'éducation supérieur ont négligé la formation professionnelle, comme indiqué dans le rapport GTCI de l'an passé. En Chine et en Inde, le manque de compétences professionnelles est clairement visible dans les scores GTCI, à l'instar de l'Afrique du Sud. L'an passé, nous avons constaté un léger ralentissement de la croissance sur les marchés émergents, et nous avons également noté ce déclin relatif dans la compétitivité en termes de talents pour tous les pays BRICS à l'exception de la Russie. Cette tendance s'applique plus précisément au Brésil, où les compétences en termes de talent affichent des signes de ralentissement sur tous les fronts. Malgré des scores assez élevés en termes de compétences professionnelles, la Chine continue à progresser en matière de talents. En Inde, il n'existe aucun signe d'amélioration de l'environnement réglementaire et commercial permettant de lancer une campagne de promotion pour l'Inde. Ce fossé en termes de compétences professionnelles ne se limite cependant pas aux économies émergentes et pays BRICS : Les données de l'indice GTCI indiquent que cette tendance s'étend à un certain nombre de pays aux revenus élevés comme l'Irlande, la Belgique ou l'Espagne.

Tableau 1 : Indice de compétitivité global des talents 2015-16 :

Pays	Score	Classement général	Groupe de revenus	Groupe régional	Classement groupe régional
Suisse	72,648	1	Revenus élevés	Europe	1
Singapour	71,456	2	Revenus élevés	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	1
Luxembourg	68,978	3	Revenus élevés	Europe	2
États-Unis	67,902	4	Revenus élevés	Amérique du Nord	1
Danemark	67,865	5	Revenus élevés	Europe	3
Suède	66,621	6	Revenus élevés	Europe	4
Royaume-Uni	66,597	7	Revenus élevés	Europe	5
Norvège	66,339	8	Revenus élevés	Europe	6
Canada	65,346	9	Revenus élevés	Amérique du Nord	2
Finlande	65,333	10	Revenus élevés	Europe	7
Nouvelle-Zélande	65,264	11	Revenus élevés	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	2
Pays-Bas	65,219	12	Revenus élevés	Europe	8
Australie	65,080	13	Revenus élevés	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	3
Allemagne	63,850	14	Revenus élevés	Europe	9
Autriche	63,552	15	Revenus élevés	Europe	10
Irlande	63,137	16	Revenus élevés	Europe	11
Islande	62,001	17	Revenus élevés	Europe	12
Belgique	61,849	18	Revenus élevés	Europe	13
Japon	60,978	19	Revenus élevés	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	4
République Tchèque	60,949	20	Revenus élevés	Europe	14
Estonie	59,471	21	Revenus élevés	Europe	15
France	59,165	22	Revenus élevés	Europe	16
Émirats Arabes Unis	57,682	23	Revenus élevés	Afrique du Nord et Asie occidentale	1
Qatar	57,243	24	Revenus élevés	Afrique du Nord et Asie occidentale	2
Israël	56,685	25	Revenus élevés	Afrique du Nord et Asie occidentale	3
Slovénie	55,863	26	Revenus élevés	Europe	17
Slovaquie	55,429	27	Revenus élevés	Europe	18
Malte	54,530	28	Revenus élevés	Europe	19
Lettonie	54,456	29	Revenus	Europe	20

			élevés		
Malaisie	54,039	30	Revenus moyenne supérieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	5
Hongrie	53,630	31	Revenus élevés	Europe	21
Chypre	53,338	32	Revenus élevés	Afrique du Nord et Asie occidentale	4
Portugal	52,868	33	Revenus élevés	Europe	22
Chili	52,587	34	Revenus élevés	Amérique latine, centrale et Caraïbes	1
Lituanie	52,585	35	Revenus élevés	Europe	23

Pays	Score	Classement général	Groupe de revenus	Groupe régional	Classement groupe régional
Espagne	52,511	36	Revenus élevés	Europe	24
Corée du Sud	52,448	37	Revenus élevés	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	6
Pologne	52,085	38	Revenus élevés	Europe	25
Barbade	51,877	39	Revenus élevés	Amérique latine, centrale et Caraïbes	2
Costa Rica	51,225	40	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	3
Italie	50,209	41	Revenus élevés	Europe	26
Arabie Saoudite	50,115	42	Revenus élevés	Afrique du Nord et Asie occidentale	5
Croatie	48,929	43	Revenus élevés	Europe	27
Bulgarie	48,731	44	Revenus moyenne supérieure	Europe	28
Monténégro	48,480	45	Revenus moyenne supérieure	Europe	29
Macédoine	46,847	46	Revenus moyenne supérieure	Europe	30
Uruguay	46,765	47	Revenus élevés	Amérique latine, centrale et Caraïbes	4
Chine	46,600	48	Revenus moyenne supérieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	7
Grèce	46,234	49	Revenus élevés	Europe	31
Serbie	45,501	50	Revenus moyenne supérieure	Europe	32
Koweït	45,210	51	Revenus élevés	Afrique du Nord et Asie occidentale	6
Roumanie	45,180	52	Revenus moyenne supérieure	Europe	33
Russie	44,675	53	Revenus élevés	Europe	34
Panama	44,614	54	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	5
Bosnie-Herzégovine	44,339	55	Revenus moyenne supérieure	Europe	35

Philippines	44,229	56	Revenus moyenne inférieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	8
Afrique du Sud	43,726	57	Revenus moyenne supérieure	Afrique subsaharienne	1
Kazakhstan	43,200	58	Revenus moyenne supérieure	Asie centrale et du Sud	1
Géorgie	42,824	59	Revenus moyenne inférieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	7
Mexique	42,444	60	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	6
Arménie	42,442	61	Revenus moyenne inférieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	8
Colombie	42,420	62	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	7
Turquie	42,339	63	Revenus moyenne supérieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	9
Moldavie	42,022	64	Revenus moyenne inférieure	Europe	36
Argentine	41,489	65	Revenus élevés	Amérique latine, centrale et Caraïbes	8
Ukraine	41,430	66	Revenus moyenne inférieure	Europe	37
Brésil	41,368	67	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	9
Botswana	41,041	68	Revenus moyenne supérieure	Afrique subsaharienne	2
Thaïlande	40,985	69	Revenus moyenne supérieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	9
Jordanie	40,967	70	Revenus moyenne supérieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	10

Pays	Score	Classement général	Groupe de revenus	Groupe régional	Classement groupe régional
Azerbaïdjan	40,917	71	Revenus moyenne supérieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	11
Mongolie	40,254	72	Revenus moyenne supérieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	10
Tunisie	39,850	73	Revenus moyenne supérieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	12
Pérou	39,540	74	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	10

Guatemala	39,215	75	Revenus moyenne inférieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	11
République Dominicaine	39,215	76	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	12
Liban	38,741	77	Revenus moyenne supérieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	13
Équateur	38,345	78	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	13
Namibie	38,092	79	Revenus moyenne supérieure	Afrique subsaharienne	3
Kirghizstan	37,977	80	Revenus moyenne inférieure	Asie centrale et du Sud	2
Nicaragua	37,806	81	Revenus moyenne inférieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	14
Vietnam	37,728	82	Revenus moyenne inférieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	11
Sri Lanka	37,313	83	Revenus moyenne inférieure	Asie centrale et du Sud	3
El Salvador	37,043	84	Revenus moyenne inférieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	15
Albanie	36,611	85	Revenus moyenne supérieure	Europe	38
Kenya	36,190	86	Revenus moyenne inférieure	Afrique subsaharienne	4
Rwanda	36,098	87	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	5
Égypte	34,748	88	Revenus moyenne inférieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	14
Inde	34,374	89	Revenus moyenne inférieure	Asie centrale et du Sud	4
Indonésie	34,365	90	Revenus moyenne inférieure	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	12
Paraguay	34,354	91	Revenus moyenne supérieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	16
Lesotho	33,509	92	Revenus moyenne inférieure	Afrique subsaharienne	6
Maroc	33,227	93	Revenus moyenne inférieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	15
Bolivie	33,167	94	Revenus moyenne inférieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	17
Venezuela	33,130	95	Revenus élevés	Amérique latine, centrale et Caraïbes	18

Cambodge	33,082	96	Faibles revenus	Asie de l'est, du Sud-est et Océanie	13
Honduras	32,673	97	Revenus moyenne inférieure	Amérique latine, centrale et Caraïbes	19
Iran	32,011	98	Revenus moyenne supérieure	Asie centrale et du Sud	5
Sénégal	31,097	99	Revenus moyenne inférieure	Afrique subsaharienne	7
Bangladesh	30,895	100	Revenus moyenne inférieure	Asie centrale et du Sud	6
Ouganda	29,848	101	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	8
Ghana	29,698	102	Revenus moyenne inférieure	Afrique subsaharienne	9
Pakistan	29,045	103	Revenus moyenne inférieure	Asie centrale et du Sud	7
Algérie	27,964	104	Revenus moyenne supérieure	Afrique du Nord et Asie occidentale	16
Mali	27,212	105	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	10
Tanzanie	26,623	106	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	11
Éthiopie	26,608	107	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	12
Burkina Faso	24,965	108	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	13
Madagascar	22,726	109	Faibles revenus	Afrique subsaharienne	14

NOTES

¹ Banque Mondiale, 2015 (<http://data.worldbank.org/indicator/is.aiR.psGR/countries?display=graph>)

² Historiquement, les flux de migration étaient liés aux forces économiques dominantes (ex. la période mercantile en Europe ou les flux de migration qui ont suivi la Révolution industrielle et le colonialisme). La période actuelle ne fait pas exception. La migration des travailleurs très qualifiés est liée à la mondialisation de l'économie, qui engendre la mondialisation de ces compétences élevées. Les idées, les savoir-faire, et les personnes innovantes, les entrepreneurs n'hésitent plus à franchir les frontières pour générer de la valeur au niveau local et mondial. Dans ce contexte, la mobilité internationale devient un aspect clé de l'accès aux talents et du processus de développement des talents.

³ La migration permanente légale vers l'OCDE s'est établie à 4,3 millions en 2014, soit une hausse de 6 % par rapport à 2013, au sein de l'UE. La migration permanente légale depuis des pays n'appartenant pas à l'UE est désormais équivalente à ce qui est enregistré aux USA, à savoir près d'un million par an. Source : OCDE (2015), perspectives de migration internationale pour 2015.

⁴ Plus de 70 % des boat-people se sont installés aux États-Unis, en Australie et au Canada.

⁵ OCDE (2015), perspectives de migration internationale pour 2015.

⁶ Cf. la visualisation en ligne des Flux mondiaux de personnes www.global-migration.info pour plus d'informations (auteurs Nikola sander, Guy Abel et Ramon Bauer).

⁷ Cf. chapitre 5 pour avoir un exemple britannique de la dimension légale/illégal. En 2004, le gouvernement britannique prévoyait que 10 000 migrants entrent dans le pays après l'intégration de huit nouveaux pays à l'UE. Dans les faits, plus de 700 000 personnes sont entrées légalement, plus 700 000 illégalement.

⁸ Dans ce classement de pays, nous nous sommes basés sur des documents de l'OCDE et de l'UE (OCDE/UE 2015) et des informations de GTC.

⁹ Teitelbaum (2014)

¹⁰ Cf. « L'indice d'innovation mondial 2014 : Le facteur humain de l'innovation » (Cornell, INSEAD and WIPO, 2014)

¹¹ Les ouvrages économiques sur la migration présentent trois composantes majeures : (i) la compréhension des facteurs de migrations internationales (les facteurs qui favorisent et freinent la migration comme les différences de salaires entre les régions) ; (ii) la mesure/l'étude des impacts sur le pays expéditeur, comme la fuite des cerveaux, le retour des migrants (avec de nouvelles compétences, un état d'esprit tourné vers l'entreprise et l'argent pour les activités productives) et les versements internationaux ; (iii) le mesure/l'analyse des impacts sur le pays d'accueil, comme la réaction des salaires locaux, la concurrence sur le marché du travail avec les natifs et la pression des migrants sur l'état-providence.

¹² Czaika et de Haas (2014)

¹³ « La génération Y veut diriger, êtes-vous prêts ? » INSEAD Knowledge, 2014 (retrieved at <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/millennials-want-to-lead-are-they-ready-3692>)

¹⁴ Bloom et Van Reenen (2010) ; Bloom et al. (2012)

¹⁵ Cappelli (2008)

¹⁶ Le niveau de professionnalisme élevé des USA compense la faible attention au développement des employés. En effet, comme les dirigeants nord-américains ont plus l'habitude

d'embaucher que de développer, les entreprises ont souvent tendance à aller chercher des talents/compétences à l'étranger.

¹⁷ Wang (2015)

¹⁸ Bloom et Van Reenen (2010)

¹⁹ Cappelli (2008) ; Pucik et al. (2016)

²⁰ <http://www.economist.com/news/business/21594223-it-no-longer-just-plausible-theory-good-management-boosts-productivity-measuring>

²¹ Bloom et al. (2012)

²² migrants avec un boulet au pied, *The Economist*, 16 novembre 2013.

²³ Wildavsky (2010)

²⁴ Même si l'émigration peut alléger les pressions sociales dans les pays disposant d'une économie difficile, une forte proportion d'émigrants sont très qualifiés et un grand nombre de reviennent pas dans leur pays d'origine. Cela représente donc un certain coût pour le pays expéditeur en termes de perte de capital humain et de ressources si de l'argent public est investi pour éduquer/former ces personnes. Prenons l'exemple de l'émigration mexicaine aux USA. Même s'ils sont souvent moins éduqués que les américains d'origine, ces migrants sont plus formés que les mexicains moyens (les migrants avec 10-15 ans de scolarisation étaient les plus fréquents dans les années 1990 et 2000). Si les immigrants mexicains aux USA étaient payés selon les grilles de salaires mexicaines, cela serait disproportionné par rapport à la répartition des salaires moyens et supérieurs du Mexique. Pour plus de détails, cf. analyse de Borjas (1994) et Chiquiar et hanson (2005).

²⁵ Cf. chapitre 5, discussion sur la circulation des cerveaux et ses origines.

²⁶ Les versements favorisent aussi l'entrepreneuriat, même si les preuves ne sont pas toujours claires (cf. amuedo-dorantes et pozo 2006). Au niveau macro, l'existence d'un lien négatif entre la croissance du PIB et le niveau de versements indiquerait que les versements serviraient à des considérations altruistes et n'interviendraient pas comme source de capital pour le développement économique. Il s'agit d'un résultat obtenu par Chami et al. (2005) en employant les données transnationales.

²⁷ Wang (2015)

²⁸ Indice des Villes Sécuritaires, economist intelligence Unit, 2015 (disponible sur <http://safecities.economist.com>)

²⁹ « Outils et stratégies pour l'attraction et la rétention des talents : manuel sur la gestion de l'attraction des talents pour les villes et régions. » Tendensor, (2014), Stockholm.

³⁰ Florid. (1997)

³¹ Ex. de l'Indice de Talent Global d'Heidrick & Struggles et plus récemment de l'Indice du Capital Humain du Forum économique mondial.

³² L'INSEAD s'est appuyée sur son expertise et son expérience pour mettre au point deux indices mondiaux, aujourd'hui très largement reconnus par la communauté internationale, dans le domaine des technologies de l'information (Indice Global de Technologie d'Information, actuellement dans sa 13ème année d'existence), et de l'innovation (Indice Global d'Innovation ou GII, dont la septième édition a été lancée en juillet 2013). Pour plus d'informations, cf. les pages dédiés aux indices globaux de l'INSEAD (global-indices.insead.edu). Le développement et l'amélioration du modèle du GTCI ont été favorisés par les échanges avec les universitaires dans différentes matières au sein de l'INSEAD et font désormais partie du Conseil des érudits dans le monde entier, et complétés par un conseil consultatif des affaires commerciales et réglementaires (une liste complète des membres est fournie dans une autre section de ce rapport.

³³ Cappelli et Keller (2014); Stahl et al. (2012)

³⁴ La méthode et les résultats de cet audit sont repris dans le chapitre 6 de ce rapport.

³⁵ Les pays sont regroupés selon les classifications de revenus de la Banque Mondiale (Juillet 2015). Les économies sont réparties en fonction de leur revenu brut par habitant pour 2013, calculée selon la méthode de la Banque Mondiale. Les groupes sont les suivants : faibles revenus (1,045 US\$ ou moins) ; revenus dans la moyenne inférieure (1,046 à 4,125 US\$) ; revenus dans la moyenne supérieure (4,126 à 12,745 US\$) ; et revenus élevés (12,746 US\$ ou plus).

REFERENCES

Abel, G. & Sander, N. (2014). Quantifying global international migration flows. *Science*, 343 (6178), 1520-1522.

Amuedo Dorantes, C. & Pozo, s. (2006). Remittances as insurance: evidence from Mexican immigrants. *Journal of Population Economics*, 19:227–254.

Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24:1, 203–224.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2012). management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, February 1, 26 (1), 12–33.

Borjas, G.J. (1994). The economics of immigration. *Journal of Economic Literature*, 32: 1667–1717.

Braudel, F. (1985). *Civilization and Capitalism 15th-18th Century*, harperCollins. Cappelli, p. (2008). Talent on demand: *Managing talent in an age of uncertainty*. boston ma, harvard business school press.

Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organisational Psychology and Organisational Behaviour*, 1, 305–331.

Chami R., Fullenkamp, C. & Jahjah, s. (2005). are immigrant remittance flows a source of capital for development? *IMF Staff Papers*, 5(1), 55–81.

Chiquiar D. & Hanson, G.H. (2005). international migration, self- selection, and the distribution of wages: evidence from Mexico and the United States. *Journal of Political Economy*, 113(2), 239–281.

Cornell, INSEAD & WIPO (2014). *The Global Innovation Index 2014: The human factor in innovation*. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva.

Czaika, M. & de Haas, H. (2014). The globalization of migration: has the world become more migratory? *International Migration Review*, 48(2), 283–323.

Florida, R. (1997). The globalization of R&D: Results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA. *Research Policy*. 26:1, 85–103.

OECD. (2015). *International Migration Outlook 2015*. OECD publishing, Paris.

OECD/European Union. (2015). *Indicators of Immigrant Integration 2015: Settling In*. OECD publishing, Paris.

Pucik, V., Evans, P., Björkman, I. & Morris, s. (2016). *The Global Challenge: International Human Resource Management* (3rd edition), Chicago: Chicago business press.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., stiles, p. & Wright, p. (2012). six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53, 25–32.

Teitelbaum, M.S. (2014). *Falling Behind? Boom, Bust, and the Global Race for Scientific Talent*. Princeton University press.

Wang, D. (2015). Activating brokerage: Interorganizational knowledge transfer through skilled return migration. *Administrative Science Quarterly*. 60:1, 133–76.

Wildavsky, B. (2010). *The Great Brain Race: How Global Universities Are Reshaping the World*. Princeton University press.

WIPO. (2013). measuring the international mobility of inventors: a new database. Working paper 8. WIPO economics & statistics series.

CHAPITRE 2

MOBILISER LES TALENTS POUR AMELIORER LA PROSPERITE

Alain Dehaze

Président du groupe Adecco

Les laboratoires de recherche ultra-modernes d'aujourd'hui, les universités prestigieuses, les célèbres équipes de football et même les meilleurs orchestres deviennent des microcosmes mondiaux. Les grands groupes pharmaceutiques vantent les mérites de la diversité de leurs talents ; les start-ups de la Silicon Valley suivent cette même tendance. Même les maisons de haute couture de Paris et de Milan parlent ouvertement de la diversité de leurs designers. Avec la mondialisation, le talent est mobile et se regroupe en pôles. Que ce soit grâce au magnétisme d'un chef trois étoiles, au pouvoir d'un conglomérat chimique ou aux politiques éclairées d'un pays définies pour renforcer le développement économique et social, le talent se déplace - et seuls les meilleurs talents continueront sur cette lancée!

MOBILITE DES TALENTS :VISION GLOBALE

Nombreuses sont les études à avoir souligné les liens entre le talent et la mobilité - et leur importance croissante. Dans son *rapport 2014*¹, l'Organisation Mondiale du Travail

(OMT) définit le nombre de mobiles internationaux à 232 millions. Ce chiffre a progressé de 57 millions depuis 2000, avec une croissance de 19 % au cours des trois dernières années de l'étude. De la même manière l'OCDE a calculé dans ses *perspectives de migration internationale 2014*² qu'il y avait plus de 115 millions de personnes mobiles rien que dans les pays de l'OCDE, soit près de 10 % de la population.

Les dernières images dramatiques des milliers de migrants en Europe donnent une vision extrême de la mobilité. La priorité numéro 1 est humanitaire - il est nécessaire d'agir pour héberger les dizaines de milliers de réfugiés et demandeurs d'asile provenant de zones de conflit et de guerre. Mais c'est peut-être aussi une occasion unique pour les politiques des pays d'accueil d'évaluer les compétences des nouveaux arrivants, pour leur proposer des formations et des postes adaptés à leurs qualifications.

La mobilité n'est pas seulement un fait, c'est un avantage économique. En octobre 2013, l'Assemblée Générale des Nations Unies a souligné l'importance de la migration dans ses objectifs de développement (*Déclaration de dialogue de haut niveau sur la migration internationale et le développement, 2013*). Pour les Nations Unies, la mobilité humaine est un facteur clé pour le développement durable, car elle permet de proposer des postes plus adaptés et de réduire la pauvreté, améliorer la santé, l'éducation et le développement dans les pays d'origine des personnes grâce à la valeur des versements.³

Bien sûr, tous les millions de migrants ne sont pas des chirurgiens neurologues, des professeurs d'université ou de grands pianistes. Le GTCI se concentre sur les travailleurs qualifiés et la manière de les attirer dans les pays ou dans les entreprises. Nous savons que les faiblesses dans l'éducation et la formation génèrent d'importants fossés en termes de compétences sur les marchés du travail, avec des écarts importants inévitables entre l'offre et la demande de talents spécifiques. Et nous savons que ces déséquilibres contribuent au développement du chômage et favorisent les opportunités manquées en termes de développement et d'opérations. Ce chapitre a pour objectif d'analyser comment il est possible de résoudre ces problèmes, notamment grâce à une plus grande mobilité.

DES GENERATIONS VIEILLISSANTES

Le besoin d'agir est renforcé par les défis démographiques que doivent relever un grand nombre de pays.

Les gouvernements et les entreprises de la plupart des pays développés en Europe, en Amérique et en Asie doivent relever un défi assez complexe : la population active vieillit et la génération du baby-boom arrive désormais à la retraite. ⁴Conformément au rapport des Nations Unies sur le vieillissement de la population entre 1950 et 2050.⁵, nous profitons aujourd'hui d'une espérance de vie plus longue et avons moins d'enfants. D'ici 2050, la population âgée de plus de 65 ans devrait afficher la croissance la plus rapide. Ces développements présentent des freins et défis importants pour le monde développé.⁶

Le niveau de changement sera différent en

fonction de la région. La population indienne devrait augmenter d'environ un quart, celle d'Afrique devrait doubler, alors que le nombre d'habitants risque de reculer en Europe. Le citoyen japonais moyen sera âgé de 53 ans d'ici 2050 - ce qui fait office d'exemple particulièrement extrême. Comparons ce chiffre avec les 30 ans du Nigérian ou les 38 ans de l'Indien moyen.⁷

Pour l'Europe, l'Asie et l'Amérique Latine, l'évolution démographique devrait être compensée par le fait qu'un nombre croissant de femmes et de personnes d'un certain âge devraient rejoindre la population active. La technologie devrait aussi jouer un rôle important : la science-fiction prévoit l'aide des robots mais cela pourrait bien devenir réel prochainement si les récents développements au Japon visant à créer des assistants mécaniques pour les personnes âgées venaient à se concrétiser.

Parallèlement, des investissements importants dans l'éducation en Asie et en Afrique permettent de disposer d'un nombre plus important de personnes qualifiées qui pourront travailler dans leur pays d'origine et à l'étranger. Cela pourrait bien sûr s'accompagner de nouveaux défis locaux à relever et exiger de la part des gouvernements qu'ils ajustent leur politique pour profiter au maximum de ces flux positifs. En résumé, indépendamment de la région, tous les gouvernements devront mettre en place des mesures urgentes pour relever les défis démographiques⁸.

COMBLER LES ECARTS EN MATIERE DE COMPETENCES

Dans ce contexte, la mobilité des talents à l'échelle mondiale peut faire la différence. Pour les pays qui affichent les meilleurs talents ou compétences les plus recherchés, la demande des employeurs devrait se renforcer, notamment en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques. La mobilité est un outil crucial pour relever les défis de la démographie et les pénuries de compétences, ainsi que les besoins de travailleurs diversifiés ; elle aide également les économies à s'épanouir.

A l'instar des interactions personnelles qui ont permis de créer des groupes sans précédent et performants en science, dans le

monde universitaire, le sport et la culture, les mouvements des personnes qualifiées entre les pays dans le but de créer des activités productives ou innovantes peuvent proposer des avantages similaires dans une plus vaste mesure. Ils permettent non seulement de combler les écarts potentiels en termes de démographie et de compétences, mais la mobilité des talents favorise aussi la création de savoir-faire - un élément déterminant pour l'innovation. Cette tendance permet de créer des environnements de travail plus ouverts, de renforcer les expériences en matière d'entrepreneuriat à l'échelle mondiale et de mettre en place des réseaux mondiaux qui favorisent l'innovation.

D'après les récentes études, les cadres et politiques sont de plus en plus conscients et attentifs aux capacités offertes par la mobilité des talents pour améliorer la compétitivité des entreprises et des pays. Les *perspectives sur la migration internationale de l'OCDE pour 2014* ont précisé que les transferts intra-entreprises avaient progressé de 15 % depuis 2007, indiquant une demande stable à l'échelle mondiale pour des compétences spécifiques. Les USA restent la destination numéro 1 pour ces types de transferts de travailleurs - même si le nombre d'entrées a reculé légèrement en 2012. La même année, l'Europe a accueilli quelque 16 500 transferts intra-entreprises, soit l'équivalent de 4 % de migrants temporaires.

Deux années plus tard, en 2014, l'UE a adopté une directive dans le but de faciliter, entre autres, l'attribution de missions temporaires à des salariés très qualifiés de multinationales dans des filiales se trouvant au sein de l'UE. *L'étude mondiale sur la mobilité 2015*⁹ prévoit, parallèlement, que les missions augmentent de 24,8 % au cours des 12 prochains mois, avec l'ingénierie et le conseil comme principaux vecteurs.

QU'EN EST-IL DE NOTRE PROPRE EXPERIENCE...

Avec plus de 32 000 employés (à plein temps), près d'un million d'intérimaires placés chez des clients tous les jours et quelques 5 100 agences et bureaux répartis dans plus de 60 pays, le groupe Adecco n'est pas seulement un leader des solutions de RH, c'est aussi un des 10 plus gros employeurs des ressources humaines. Comme la plupart de nos collègues,

nous devons faire face à aux mêmes problématiques que de nombreuses autres multinationales en termes d'attraction, de développement et de fidélisation des talents. Pour répondre au besoin de mobilité plus importante, nous avons intégré la mobilité internationale dans la stratégie globale d'Adecco.

Et pour relever les défis, nous investissons dans la mobilité des talents, afin de renforcer la diversité et de développer les meilleurs talents au sein de notre groupe. Notre siège est resté assez petit, pour des raisons de coût mais aussi pour refléter notre nature très décentralisée - une manière d'exprimer la diversité de nos collègues et des codes du travail applicables dans les pays dans lesquels nous intervenons. La croissance, notamment via des acquisitions, a aussi joué un rôle important pour conserver et assurer une certaine liberté à notre organisation.

Mes 170 collègues du siège d'Adecco en Suisse affichent au moins 30 nationalités différentes, reflétant ainsi la variété des cultures et identités au sein du groupe Adecco. J'ai beaucoup appris tout au long de ma vie et de ma carrière car j'ai pu vivre et travailler dans 5 pays différents, avec des équipes multiculturelles. Une expérience enrichissante qui m'a aidé à renforcer ma vision, ma compréhension des affaires et des clients, ainsi que mon empathie et mes compétences de GRH.

Pour nous, les leaders des organisations et entreprises actuelles doivent refléter le monde dans lequel ils évoluent, avec une expérience internationale formant une partie essentielle dans l'évolution de carrière. Ces responsables doivent avoir un état d'esprit et des projets très vastes à l'échelle mondiale, tout en agissant en même temps au niveau local, afin de connaître et maîtriser au mieux les contextes locaux, les sensibilités ainsi que les besoins.

La mobilité internationale est organisée chez Adecco. Nous considérons la diversité comme une valeur d'enrichissement clé et la mobilité comme un impératif à appliquer. La mobilité internationale sert de plus en plus à répondre à nos besoins opérationnels et de développement des talents : les missions permettent non seulement de satisfaire des attentes en termes de compétences dans différentes régions mais elles jouent aussi un

rôle clé dans le développement de talents équilibrés, la fidélisation des plus jeunes générations et l'établissement de liens professionnels pour la décennie à venir. Pour un grand nombre de personnes de la génération Y, nées entre 1980 et 2000, la recherche d'un environnement dynamique, l'apprentissage continu et la définition d'un objectif supérieur sont des attributs essentiels dans leurs carrières.

Nous avons mis en place des phases importantes pour adapter notre formation et renforcer notre bassin de talents au niveau mondial. Notre programme d'échange HIPE, réservé aux meilleurs, s'adresse aux potentiels seniors les plus performants, qui profitent d'une plus grande exposition à notre réseau international via des échanges unilatéraux de deux ou quatre semaines. Notre programme STEP s'adresse, de la même manière, aux responsables de filiales ou équivalents, qui peuvent nous aider à comprendre comment les choses sont effectuées ailleurs grâce à des échanges de quatre semaines avec des filiales dans d'autres pays.

ANALYSE DES FAITS

Au cours des huit dernières années, nous avons enregistré une hausse de 400 % des cas de mobilité. Un « cas de mobilité » qualifie tout séjour de plus de 90 jours dans une année dans un pays autre que son pays d'origine. Une hausse de 23 % a été enregistrée entre 2013 et 2014. Alors que les arrivées et départs sur le siège sont restés stables sur la période, nous avons noté une augmentation notable des transferts entre les pays opérationnels du groupe. Au total, près de 90 % de nos relocalisations n'étaient pas liées au Siège.

Les États-Unis ont terminé à la première place en termes de mobilité interne - ce n'est pas une grande surprise en raison de la taille et de la richesse des opportunités. C'est aussi le pays de certains de nos plus gros clients et des multinationales les plus innovantes, comme Modis, Pontoon, Beeline et Lee Hecht Harrison. Le talent, comme indiqué précédemment, a tendance à suivre l'innovation et le développement.

L'Europe a terminé en deuxième position en tant que région d'accueil, avec comme principaux pays, l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. L'Asie-Pacifique est arrivée juste

derrière, avec l'Australie et Singapour, les deux meilleures destinations de la région, reflétant la règle empirique selon laquelle les talents suivent généralement le développement économique. Les données sur l'Asie-Pacifique ont mis en avant les responsables expérimentés des régions plus développées qui sont partis à l'étranger pour créer et développer des activités et les structures organisationnelles, et une plus grande mobilité parmi les jeunes salariés souhaitant développer leurs compétences et leur expérience.

Ces flux nous ont encouragés à investir dans de nouvelles solutions de mobilité pour répondre aux multiples besoins. Comme de nombreuses autres grandes entreprises, nous avons rencontré, au cours de ces dernières années, le besoin de consolider nos compétences dans certains secteurs, dans certaines régions et sur certains projets, avec de profonds changements dans la nature des missions internationales. Ces missions étaient généralement limitées dans le temps - pour une période donnée, généralement comprise entre trois et cinq ans - suivie d'un retour au siège ou dans le pays d'origine. Les missions spécifiques à court terme sont de plus en plus fréquentes de nos jours. Cette flexibilité relative reflète la priorité croissante des entreprises qui doivent disposer des bonnes compétences, au bon endroit et au bon moment. Ces solutions permettent aussi aux entreprises de donner la chance aux salariés qualifiés de suivre et mener à bien des carrières et des projets internationaux, souvent en réponse directe aux intérêts et requêtes spécifiques des collègues plus jeunes.

LA FLEXIBILITE AVANT TOUT

Les besoins en termes de flexibilité plus grande sont aussi visibles dans le nombre croissant de détachements internationaux temporaires ou pendant la durée d'un projet, avec une hausse des déplacements. Chez Adecco, 65 % des cas de mobilité en 2014 étaient associés à des projets, répartis entre des missions à court, moyen et long terme (avec le court terme correspondant à des missions de 12 mois, le moyen terme 12 à 36 mois et le long terme à des missions supérieures à 36 mois). Les missions à court terme ont eu tendance à plaire davantage aux collègues plus jeunes souhaitant développer

leur expérience, plutôt qu'à des collègues plus âgés avec une famille, pour lesquels l'arrêt de l'école ou d'autres engagements pouvait être démotivant voire négatif.

Ces missions associées à des projets impliquent généralement le regroupement d'employés sélectionnés dans différentes sections du groupe pour des périodes spécifiques. Certains peuvent être délocalisés de manière temporaire alors que d'autres voyageront fréquemment pendant la durée de vie du projet. Les possibilités de transports toujours plus denses et les voyages en TGV impliquent pour les personnes en mission d'être secondées sur leur poste sans être officiellement relocalisés. Pour les collègues avec des familles notamment, ces infrastructures de transport peuvent faire office de solutions plus facilement acceptables d'un point de vue personnel que des délocalisations.

Les solutions plus courtes, flexibles permettent aux entreprises d'offrir des opportunités internationales à un plus grand nombre d'associés compétents, tout en répondant aux besoins et aux souhaits de la génération Y à la recherche de changements et d'incitations en continu. Ce dernier groupe est axé plus précisément sur la satisfaction au travail, la réalisation et la progression rapide de la carrière. La flexibilité décrite ci-dessus se traduit par la possibilité pour les collègues toujours plus ambitieux de conserver leurs racines sans disséminer les connaissances internationales et la compréhension culturelle dont ils disposent.

« FAITES CE QUE VOUS DITES »

Adecco applique également ses apprentissages pour ses clients. Les grands groupes de services liés à l'emploi aident les entreprises à s'adapter aux changements en intégrant des ressources flexibles et variées, en augmentant la participation de toutes les

populations de salariés. Grâce à notre connaissance du marché du travail et à nos relations avec des employeurs de renom, nous pouvons nous baser sur notre expertise pour réduire et limiter les déséquilibres de compétences et augmenter l'efficacité de la mobilité sur les marchés du travail.

Le programme de mobilité internationale des candidats permet d'envoyer des travailleurs qualifiés comme des ingénieurs, techniciens, experts en construction et professionnels de la santé provenant de pays affichant un taux de chômage élevé chez les jeunes et de faciliter leur transfert vers des pays d'accueil dans lesquels le chômage est moins élevé et ces types de compétences sont très recherchées (cf. schéma 1). Ce programme permet aux candidats de trouver, à l'étranger, le poste le mieux adapté à leurs compétences spécifiques et à leur profil. Il leur assure un accompagnement pendant toute la recherche de poste et la procédure de sélection, notamment en matière de conversion des certifications locales en fonction des exigences des pays étrangers si nécessaire. Nous assurons également les démarches administratives, contractuelles et les traductions et pouvons aider les personnes concernées à trouver un logement et organiser des formations si nécessaire (cf. encadré A).

Les participants étaient des ingénieurs au chômage originaire d'Espagne, qui ont réussi à retrouver du travail auprès de constructeurs automobiles et équipementiers en Allemagne, des infirmières et du personnel de santé qui ont quitté le Portugal pour la Suisse, la France et les pays nordiques. Ce programme a également concerné des travailleurs qualifiés de la logistique, construction et fabrication qui sont partis s'installer dans le Nord de l'Europe, en Suisse, en Belgique et au Royaume-Uni. Rien qu'en 2014, la Norvège a accueilli de manière générale le plus grand nombre de personnes, avec 18 % des candidats.

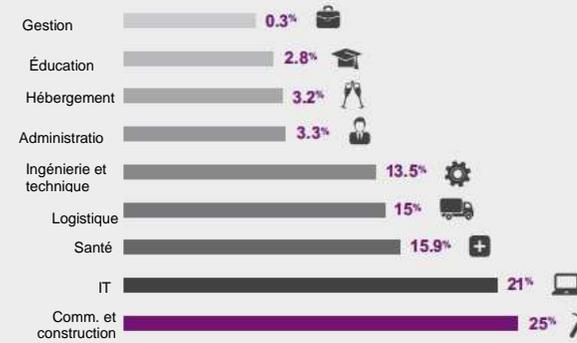
ENCADRE A

PROGRAMME DE MOBILITE INTERNATIONALE D'ADECCO : CONSTRUIRE UN PONT VERS LA REUSSITE

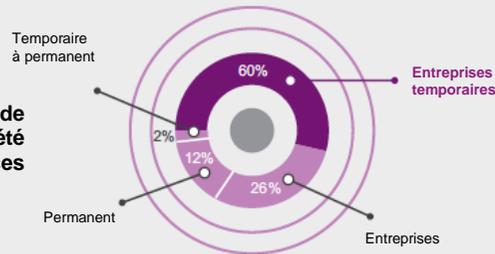
« Adecco était à l'origine le pont entre moi et LEGO. Cette expérience n'aurait pas été possible sans l'aide initiale et le soutien de l'équipe d'Adecco. Ils m'ont aidé à déménager, changer de pays et ont pris en charge tous les papiers nécessaires à l'installation au Danemark. Cela m'a permis de me concentrer sur mon travail. D'un point de vue purement technique, cette expérience a été très enrichissante et positive pour mon développement professionnel. En tant que designer de moules, j'ai eu l'occasion de travailler avec des spécialistes très performants et mettre au point des techniques d'amélioration continue pour atteindre un niveau de produit très précis. »

*Ricardo Dias, designer de moules portugais,
embauché par LEGO au Danemark dans le cadre du programme de Mobilité Internationale des Candidats d'Adecco.*

Où sont allés nos candidats ? Quels ont été les pays d'accueil ?
Les 15 premiers pays d'accueil (% du total) :



Quels types de missions ont été proposés à ces candidats ?



De quelle nationalité sont nos candidats internationaux ?
Les 10 premiers pays (% du total) :



La Suisse arrive en tête avec 12,6 % suivi des Pays-Bas avec 9 %. Alors que la plupart des candidats venaient du secteur de la construction, avec une part de 25 %, les technologies d'information arrivent en deuxième position avec 21 % suivies de la santé (15,9 %) et de la logistique (15 %).

Près de 60 % des contrats initiaux établis dans le cadre du programme de mobilité étaient temporaires en 2014. Mais ils ont bien souvent fait office de tremplins vers des postes permanents avec des contrats à durée indéterminée. L'expérience acquise a permis aux candidats de renforcer leur employabilité et leurs perspectives professionnelles, contrat par contrat. Et rassurés par la réputation d'Adecco, les candidats savaient que leur travail allait être juste, en règle et conforme aux normes locales, sécurité sociale y compris.

Ces types d'initiatives, mises en place par Adecco ou un autre spécialiste de l'emploi, sont très reconnus et appréciés. L'OMT reconnaît par exemple le rôle des agences de travail privées dans les missions à l'étranger, en indiquant que ces groupes peuvent aider les employeurs à recruter du personnel à l'étranger et aider les travailleurs à changer de pays pour le travail.

LA MOBILITE NE SE LIMITE PAS AU CHANGEMENT DE PAYS

La mobilité, d'un point de vue purement géographique, est un concept actuellement plus large. Lee Hecht Harrison (LHH), entreprise spécialisée dans la mobilité des talents à l'échelle internationale, utilise la locution « l'état d'esprit de la mobilité » comme définition plus vaste intégrant toute une série d'objectifs essentiels dans les échanges toujours plus intenses et l'environnement compétitif actuel. Dans son rapport 2015 sur la recherche de la mobilité des talents, intitulé *Mobiliser votre personnel*, LHH explique que les entreprises qui doivent faire face aux changements incessants doivent développer des employés très polyvalents, capables de s'adapter à tous les types de situations et d'évolutions, aux nouvelles opportunités commerciales et changements de stratégies. Avec des collaborateurs mobiles qui apprennent tous les jours et sont parfaitement préparés, l'organisation est mieux équipée et plus apte à absorber les pertes d'affaires et

départs et à changer rapidement le cours des choses, précise LHH.

Pour ce faire, il faut par exemple donner aux collaborateurs de nouvelles responsabilités ou passer rapidement à de nouvelles fonctions selon les besoins. Ces actions ne sont pas si simples à mettre en place. La compréhension, le développement et le déploiement efficace de talents exigent qu'un employeur identifie les ressources compétentes dans son entreprise et comprenne les besoins/attentes. L'accompagnement, le coaching du personnel pour de nouvelles fonctions, la responsabilisation des managers en termes de développement des ressources et soutien du réseautage interne, la planification des carrières et le développement font partie intégrante de la stratégie, tout comme l'auto-responsabilisation des employés.

J'aimerais ajouter que les meilleures pratiques passent par la formation tout au long de la vie, avec des séances d'accompagnement et de mentorat régulières, afin de sécuriser les talents et la compétitivité économique, pour améliorer l'employabilité des collaborateurs et résoudre les problèmes d'incompatibilité des talents et le chômage. Enfin, la mobilité n'est pas seulement un concept physique, une définition d'une volonté personnelle de changer de lieu. C'est une notion plus large impliquant une certaine flexibilité et ouverture aux nouvelles idées sans idées préconçues.

Pour développer les économies des pays et créer des emplois, la mise en place de mesures structurelles, avec des politiques d'immigration, des systèmes éducatifs et des réformes du marché du travail adaptés, fera partie des priorités. Mais la mobilité, dans son sens le plus vaste, restera un élément complémentaire indissociable de l'attraction des talents et du renforcement de la prospérité.

NOTES

- ¹ OMT (2014)
- ² OCDE (2014)
- ³ Assemblée générale des NU, 01/10/2013. 68ème session, point 21 de l'ordre du jour (e) Mondialisation et interdépendance : migrations internationale et développement - déclaration de dialogue de haut niveau sur la migration internationale et le développement. http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=a/68/l.5
- ⁴ Les baby-boomers sont nés pendant la période d'après-guerre entre 1948 et 1965 environ.
- ⁵ NU (2001)
- ⁶ Andrews, Herweijer, Pricewaterhouse Coopers (2014)
- ⁷ NU (2001)
- ⁸ Andrews, Herweijer, Pricewaterhouse Coopers (2014)
- ⁹ Étude mondiale sur la mobilité (2015)
- ¹⁰ Lee Hecht Harrison (2015)

REFERENCES

- Andrews, J., Herweijer, C., Pricewaterhouse Coopers. (2014). *Megatrend. Demographic and Social Changes*. <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/issues/demographic-and-social-change.jhtml>
- Global mobility survey (2015). *Responsible Global Mobility. Protecting your global mobility programme in a world of heightened risk*.
- International labour organization (ILO). (2014). *World of Work Report 2014, Developing with Jobs*.
- Lee Hecht Harrison. (2015). *2015 Talent Mobility Research Report. Mobilizing Your Workforce. Understand, Develop and Deploy Talent for Success*.
- Organisation for economic Co-operation and development (OECD). (2014). *International Migration Outlook 2014*. OECD publishing.
- United nations. (2001). *World Population Ageing: 1950–2050*.